بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية – بمكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال

من وجهة نظر

مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية

إعداد
حنان بنت عبد الرحمن السليماني

إشراف
د.حمزة بن عبد الله عقيل

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

١٤٣٢هـ/١٤٣٣هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا

إنك أنت العليم الحكيم﴾

صدق الله العظيم

(البقرة: ٣٢)

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : (رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمة)

إعداد الباحثة :حنان عبد الرحمن عبد الرحيم السليماني

أهداف الدراسة : التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخطواتها ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية،وإبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تطور المنظمات التعليمية ولا سيما دور رياض الأطفال(صانعة الأجيال) وتقييم الوضع الحالي لإدرات رياض الأطفال ،وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لوجهة نظر مديرات رياض الأطفال.

منهج الدراسة :المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة : جميع مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٦٥) مديرة ،حسب احصائية إدارة التعليم(١٤٣١/١٤٣٢هـ).

أدوات الدراسة :استخدمت الباحثة الإستبانه كأداة لهذه الدراسة ،لملائمتها لطبيعة الدراسة من حيث الجهد والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة .

الأساليب الإحصائية :الإحصاء الوصفي(التكرارات،النسب المئوية ،المتوسطات الحسابية ،الانحرافات المعيارية،بجانب اختبار (ت) (T-test) و معامل ألفا كرونباخ للثبات والتجزئة النصفية بطريقتي (سبيرمان براون–جتمان)للثبات.

أهم نتائج الدراسة :

١- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي – صياغة الإستراتيجية – تطبيق الإستراتيجية – التقييم والسيطرة) كانت بدرجة (عالية) ، لذا توصي الباحثة بإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال.

٢- حيث أظهرت النتائج أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة بالعمل على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإستراتيجية

التوصيات:

١- بالنسبة لوزارة التربية والتعليم عليها نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية بين أواسط مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية.

٢- بالنسبة لمديرات رياض الأطفال عليهن انتهاز الفرص لحضور دورات الإدارة الإستراتيجية

ABSTRACT

Title of the Study :

Future vision for the application of strategic management in the departements of kindergardens in the perspective of the kindergardens principals in Makkah.

Prepared by: Hanan Abdul Rahman Abdul Raheem Al Sulimani

Objective of the study :

The study aimed to identify the concept of stratigic management and the steps and stages of drafting the letter and the strategic vision and highlight the role of the strategic management in the development of educational organizations and handsome kindergardens (makers of generations) and assess the current status of developments of kindergardens and identiify differences with statistical significance of the point of view of principals of the kindergardens.

Approach of the study :

Descriptive survey methodology.

Community of the study :

All kindergarden principals in Makkah Al Mukarramah kindergardens which are (65) principals by generating statistical department of education (1431 / 1432 AH)

Tools of the study :

The researcher used the questionnaire as a tool for this study, the appropriateness of the nature of the study in terms of the effort and potential size of members of the study community .

Statistical meotheds :

Descriptive statistics (frequencies, percentages, avarages, standard deviations, along with T-Test and Cronbach Alpha coefficient for the retail and mid-term stability of the two types (Spearman brown and Jtman) for persistence.

Supreme results of the study :

1- The results showed thet the application of the stages strategic management of the principals of the kindergardens in Makkah Al Mukarramah which relate to both (analysis and environmental monitoring) and drafting the strategy – application of the strategy – evaluation and control) the degree was (high), so the researcher recommends that there is applicability of strategic management in the development of kindergardens.
2- The results showed that the concept of stragetic managements to the principals of kindergardens and moderately clear. So the researcher recommends to increase the awareness of the concept of strategic management.

The recommendations:

1- Ministry of Education should attentive with dissemination of strategic culture between both public and private kindergardens principals.
2- kindergardens principals should take advantage of attending sessions of strategic management.

الإهـــــداء

إلى من أنحني لأقبل يديها
إلى من أسكب دموعي في حضنها

إلى من ينبض قلبها بالحنان!

إلى صانعة الأنس والحياة!

إليك أطأطئ رأسي حياء وحشمة!

إليك أقف وقفة إجلال وإكبار!

إليك يا من احييت الليالي الطوال داعية وراجية المولى أن يتمم بحثي على خير
إلى أمي الحبيبة أطال الله عمرها (أميرة عاشور)

الباحثة /حنان السليماني

شكر وتقدير

الشكر كله لله تعالى أولا وآخراً ،فهو الذي وفقني وأعانني ويسر لي إخــراج هــذا العمل،ثم الشكر لجامعتي الحبيبية جامعة أم القرى ممثلة بمعالي مديرها .الدكتور/ بكري بن معتوق عساس والشكر موصول لعميدة الدراسات الجامعية للطالبات د. منى حميد السبيعي وقسم الإدارة التربوية ممثل بسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط د.محمد معــيض الوذيناني ووكيلة قسم الإدارة التربوية والتخطيط د.فائقة عباس سنبل وكافة أعضاء هيئــة التدريس بالقسم،كما أخص بالشكر والتقدير سكرتيرة قسم الإدارة التربوية والتخطــيط أ/نجاة عمار الطيب.

وأتقدم بالشكر العميق إلى أستاذي الفاضل سعادة الدكتور /حمزة عبد الله عقيــل المشرف على رسالتي نظير ما قدم لي من توجيه وإرشاد ونصح وطول صبر طوال فترة إعداد الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأصحاب السعادة أعضاء لجنة مناقشة خطــة هــذه الدراسة كلا من د.زهير كاظمي ود.فائقة عباس سنبل لما بذلاه من جهد في قراءة هــذه الدارسة وما أبدياه من توجيهات كان لها أكبر الأثر في تحقيق القيمة العلمية للدراسة ،ويمتد الشكر إلى أفراد الدراسة من مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية في مدينــة مكــة المكرمة ،وإلى سعادة المحكمين لإستبانة الدراسة الميدانية الذين أســهموا معــي بــآرائهم ومقترحاتهم ونقدهم البناء ، الذي كان خير عون لي بعد الله في إخراج هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر لكل من وقف معي في هذه الدراسة سواء بالدعاء أو بذل النصح والوقت وأدعوا الله لهم بالتوفيق والنجاح .

قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

تابع فهرس الجداول والأشكال

فهرس الملاحق

الفصــل الأول
مدخل الدراسة

- المقدمـــــــــــــــة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراســـة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة :

رياض الأطفال مرحلة متميزة لنمو الطفل حينما يكون أكثر قابليـــة للـــتغير والتـــأقلم النفسي والبيئي. لذلك أجمع علماء النفس والتربية على وصف الطفولة المبكرة بـــــ "المرحلـــة الحرجة" لما لها من تأثير بالغ في تشكيل شخصية الطفل وتنمية قدراته واستعداده للتعلم؛ فهـــي مرحلة تكوين الضمير والخروج من المركزية الذاتية وبداية نمو الشـــعور بالمســـئولية وحقـــوق الآخرين. وهي مرحلة تشكيل القيم الأخلاقية والاجتماعية مثل الاســـتقلال الـــذاتي وحـــب العمل والإنجاز والتعاون واحترام النظام، وهي أيضاً مرحلة التأسيس الأولى للغة، وذلك لمـــا توفره هذه البيئة التعليمية من ممارسات وأنشطة لغوية تزيد من حصيلة الطفل مـــن المفـــردات والتراكيب والاستخدامات اللغوية. كما أن هذه المرحلة هي أسرع فترة لنمو العقل، حيـــث إن خلايا عقل الإنسان البالغ تستكمل نموها التكويني أثناء هذه الفترة وأن الأساس المنطقـــي لأكثر المفاهيم الرياضية والعلمية يبدأ تشكيله أثناء هذه الفترة أيضاً.

وفي ظل نمو العملية التربوية بشكل عام في المملكة العربية الســـعودية، تجـــد مرحلـــة التعليم المبكر المزيد من الاهتمام الحكومي والشعبي من قبل المواطنين. وتكاد تكون الظـــروف التي أدت إلى هذا الاهتمام متشابهة على المستوى العالمي من التغيرات الاجتماعية والاقتصـــادية والتربوية داخل المجتمعات، فالتحول في المفاهيم الثقافية وارتفاع الوعي الثقافي لـــدى الأســـر بتقدير هذه المرحلة التربوية، والتغير في طبيعة البناء الأسري نحو الأسر الصغيرة (النووية) مـــع خروج المرأة للعمل، بالإضافة إلى ما تفرضه الحياة في المدن من ظروف سكنية (عمائر وشـــقق مكتظة بالسكان)، وحسابات أمنية ومرورية للأطفال، جميع هذه الظروف أدت إلى إعادة نظر أكثر الدول المتقدمة في موقع رياض الأطفال في نظام التعليم بشكل يتفق مـــع نظـــرة العـــالم التربوي الأمريكي (جون ديوي) من "إن رياض الأطفال قد أصبحت جزءاً حقيقيا من النظام المدرسي، كخطوة أولى في العملية التربوية، وليست مجرد إضافة لا ضرورة لهـــا." (مكتـــب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩١م،: ص ١٣).

والمستشرف لتغيرات المستقبل يرى مؤشرات واضحة وقوية نحو زيادة الطلب لخدمات مؤسسات رياض الأطفال في المملكة، بدأت تعبر عن نفسها في قوائم الانتظار لدى بعض مؤسسات التعليم المبكر. فعدد رياض الأطفال في ازدياد مستمر وسريع، نتيجة لسرعة زيادة الأطفال المواليد في السعودية، ونتيجة لزيادة نسبة عمل المرأة وخروجها للعمل أو الدراسة، وتحول شكل الأسرة السعودية من أسرة ممتدة إلى أسرة نووية. والمملكة العربية السعودية أدركت مثل هذه الأهمية مبكراً ووضعت لهذه المرحلة أهدافها العامة ضمن الوثيقة العامة لسياسة التعليم التي صدرت لأول مرة عام ١٣٩٠هـ الموافق ١٩٧٠م (وزارة المعارف، ١٤١٦هـ). هذا بالرغم من أنها لا تزال مرحلة تعليمية لا تدخل ضمن سلم التعليم الرسمي للدولة. واللجنة العليا لسياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية تؤكد على أهمية مرحلة رياض الأطفال والاستفادة منها في تكوين شخصية الطفل بما ينعكس إيجابياً على مستقبله النفسي والاجتماعي والدراسي. وفي الآونة الأخيرة بدأ الاهتمام الرسمي بهذه المرحلة أكثر إلحاحاً وجديةً نظراً لتزايد الطلب الاجتماعي على مؤسساتها والزيادة الملحوظة في أعداد هذه المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى تحرك السلطات التربوية المسئولة نحو دراسة جدوى تحويل رياض الأطفال إلى مرحلة مستقلة ضمن سلم التعليم العام بالدولة.

والإدارة بصورة عامة "هي عملية تتعلق أساسا بوسائل بلوغ أهداف مجتمع " وأهمية الإدارة تظهر في قدرتها على إتباع الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف المنشود .

والإدارة في مجال التربية تقوم على تحقيق أهداف على درجة عالية من الأهمية نظرا لتعلقها بالعنصر الإنساني على جميع مستوياتها على خلاف إدارة مصنع مثلا من حيث المنتج عبارة عن سلعة مجتمع ولكن في الإدارة التربوية فإن المنتج عبارة عن أبناء المنتج وأفراده .

لذا فإن أي سوء في الإدارة من جهة التنسيق والتنظيم واتخاذ القرار سوف ينعكس سلبا على المجتمع ككل في جميع مناشطه .

ولهذا يمكن القول بصورة عامة أن إدارة مدارس الرياض في بالمملكة حاليا هي المسؤولة عن مستوى النمو الشامل والمتكامل الذي يبلغه أطفالها ،لأنه يقع عليها عبء اختيار المنهج

وتحديد الطريقة التي سوف يتم بها غرس المبادئ والقيم والمعلومات وعبء اختيار المعلمة المناسبة ،وغير ذلك مما يتعلق بأصول وقواعد النمو السليم ،أي أن الإدارة هي المسئولة عن تخطيط وتنفيذ المنهج بكل جوانبه .

تمشياً مع التطورات والتوجهات الجديدة في مجال رياض الأطفال كمرحلة حرجة في عمر الناشئة، فإنه لكي تحقق رياض الأطفال الأهداف المرجوة منها وجب التخطيط الجيد من قبل القائمين على هذه الرياض ورفع كفاءهن الإدارية وتزويدهن بكم من المهارات والمعارف الإدارية والسلوكية استنادا إلى علم الإدارة الحديثة ،وبما يساعد على تحقيق أداء إداري فعال ومؤثر وبحيث ينعكس إيجابيا على نمو الطفل العقلي والنفسي والاجتماعي والمشكلة الأساسية التي تعانيها الإدارة العربية تتلخص في عدم قدرة المدراء على تزويد مؤسساهم بالدور القيادي الإستراتيجي الواعي لمتطلبات وشروط الإدارة الناجحة ،لذا خير مثال على الإدارة الحكيمة هي الإدارة الإستراتيجية Strategic Management .

ولندرة الأبحاث والدراسات المتخصصة في المملكة العربية السعودية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية فقد تحددت مشكلة الدراسة في تناول موضوع الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال وكلي أمل أن تكون هذه الدارسة المتواضعة نقطة البداية لدراسات أخرى تتناول مجال الإدارة الإستراتجية وسبل تطبيقها في الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة التعليمية بشكل خاص والله المعين على التحسين والإصلاح .

مشكلة الدراسة:

تعرف الإدارة بأنها:تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة،وعندما بدأت الآلات والبشر تتجه باضطراد إلى مستويات أعلى فأعلى من التخصص أصبحت الإدارة ضرورية لتنسيق المهمات والعمليات المتنوعة .

إن كلمة (إستراتيجية) قد استخدمت عفويا فاتخذت العديد من المعاني وهي بدقه: ترتبط بكيفية تحقيق المنظمة لذاتها أو لأحلامها وطموحاتها في المستقبل،والإستراتيجية هي إعادة اكتشاف لتجنب أسباب الفشل وهي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر

وعدم التأكد،وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة.

وتعتبر الإدارة أحد فروع المعرفة ،ولكن الإدارة هي البشر أيضا،فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز لمدير وكل إخفاق لها هو إخفاق لمدير .أي البشر هم الذين يديرون وليست القوى أو الحقائق ،فبصيرة المديرين وإخلاصهم ونزاهتهم هي التي تحدد ما إذا كانت إدارة أو سوء إدارة (حبتور،٢٠٠٤م:٣٨)

والباحثة بحكم عملها في إدارة روضة من روضات القطاع الخاص بمدينة مكة المكرمة إن إدارات رياض الأطفال تتفاوت في تناولها للإدارة الإستراتيجية ،فتوجد إدارات لا تمتلك أدنى معرفة بتخطيط الأعمال الإدارية ورسم الخطط المستقبلية لها ،ومنها ما تقوم بمحاولات لرسم المسار ثم تنحرف عنه وهذا مناط بعمل المديرة ومدى اقتناعها بأهمية التخطيط والآثار الناتجة عن سوء استغلال الموارد المتاحة لها.

وقد رأت الباحثة أنه يمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أبسط صورها لدى إدارات رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة ،وانه موضوع جدير بالبحث والدراسة وخاصة في ظل ندرة الأبحاث والدراسات العلمية – حسب علم الباحثة التي تناولت إدارات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة،لذا فقد رأت الباحثة أن هناك حاجة ماسة وضرورية لبحث تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة .

وعلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

– ما الرؤية المستقبلية نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

أسئلة الدراسة :

بعد عرض مشكلة الدراسة قامت الباحثة بتحديد أسئلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس:

ما الرؤية المستقبلية نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

١- (ما درجة تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة؟)

٢- (ما درجة صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة؟)

٣- (ما درجة تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة؟)

٤- (ما درجة التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة؟)

٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بإجابات مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة مجتمع الدراسة لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتي تعزى إلى(المؤهل العلمي،سنوات الخبرة،الدورات التدريبية)؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها من أوائل الدراسات العلمية التي تتناول موضوع الإدارة الإستراتيجية في جامعة أم القرى وفي كونها تساهم في تقديم بعض الأفكار والمقترحات لواضعي السياسة التعليمية وللقائمين على العملية التعليمية والمهتمين بالتعليم بشأن زيادة

فعالية مدارس رياض الأطفال ودوامها وتنوع تمويلها ،وتكون سبيل لإقرارها كمرحلة إلزامية ضمن السلم التعليمي في حالة تحقق الفوائد المرجوة منها وفي هذا يكون مبررا ًللإنفاق على هذا النوع من المدارس، كما تتصف هذه الدراسة بأهمية ذات توقيت متميز نظراً لتحرك السياسة التعليمية السعودية في الآونة الأخيرة، نحو ضم مرحلة رياض الأطفال لسلم التعليم النظامي العام. ويمكن تناول أهميتها على النحو التالي:

١- ارتباط الدراسة بأهم مرحلة عمرية وهي مرحلة ، جديرة بالاهتمام وهي مرحلة رياض الأطفال.

٢- ارتباط الدراسة بمديرات رياض الأطفال،صانعات الأجيال واللاتي يقع على عاتقهن التغيير والإصلاح .

٣ – تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الإستراتيجية كمفهوم متكامل وليس كأجزاء منه مثل التفكير والتخطيط الإستراتيجي،وقد تكون بمثابة فاتحة لدراسات مماثلة لها .

٤- الإسهام في تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال.

٥- الإسهام في التوصل إلى نتائج تخدم الجهات ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية والحد من المشكلات التي تواجه تلك الجهات.

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للرؤى المستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة،ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي:

١- التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخطواتها ومراحل صياغة الرسالة والرؤية

الإستراتيجية .

٢- إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تطور المنظمات التعليمــة ولا ســيما دور ريــاض الأطفال (صانعة الأجيال).

٣- تقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال المستندة على إدارات تقليدية من وجهــة نظر مديرات رياض الأطفال

٤- الوقوف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى(٠,٠٥) بــين المتوســطات الحسابية الخاصة بإجابات مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة مجتمع الدراســة لأثــر تطبيــق الإدارة الإســتراتيجية والــتي تعــزى إلى(ســنوات الخبرة،المؤهــل العلمي،الدورات التدريبية)

٥- تقديم التوصيات والنتائج والمقترحات فيما تسفر عنه نتائج الدراسة .

حدود الدراسة :

حدود زمانية :الفصل الدراسي الأول عام ١٤٣١هـ.

حدود مكانية :اقتصرت الدراسة على إدارات رياض الأطفال بمنطقة مكة التعليمية.

حدود موضوعية : اقتصر موضوع الدراسة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال.

مصطلحات الدراسة :

١-الإدارة :

للإدارة تعاريف لا تعد ولا تحصى بعدد الكتاب فيها.

يعرف عليمات(٢٠٠٦م:١٤) أن الإدارة هي "القدرة على التأثير في نشاط الأفــراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين"

وهي"تنظيم وتوجيه الجهود الماديه والبشرية لتحقيق أهداف مرغوبة ومنشودة "

و التعريف الإجرائي للإدارة : هي القدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه الأفراد وتقيم ورصد النتائج .

٢-الإستراتيجية :

يرى كلا من القطامين وحبتور(١٩٩٦م :١٢) ،(٢٠٠٤م:٣٩)أن مفهوم مصطلح (الإستراتيجية) قديما في التراث الفكري للبشرية ،ففي الحضارة اليونانية القديمة (٢٦٠٠-٧٦ ق.م) اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRRAT EGOE) التي تعني علم الجنرال .

الإستراتيجية : هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف .

يعرف السالم (٢٠٠٥.:١٧) الإدارة الإستراتيجية بأنها "علم وفن صياغة وتنفيذ ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"

ويعرف إدريس والمرسي (٢٠٠٣م:٢٣)الإدارة الإستراتيجية بأنها"تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية "

يعرف أشتون (٢٠٠١م:٢٠)الإدارة الإستراتيجية بأنها"مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل"

والتعريف الإجرائي للإدارة الإستراتيجية :

هي العملية الإدارية التي تنفذ على مدى طويل مبني على بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها،ونقاط القوة والضعف المميزة لها،وذلك بهدف القرارات الإستراتيجية المؤثرة ومراجعتها وتقويمها.

٣-الرسالة :

تعرف الرسالة بأنها"الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث

مجال نشاطها ومنتجاها وعملائها وأسواقها ،وبهدف بيان السبب الجوهري لوجـــود المنظمـــة وهويتها وعملياها وممارساها (المغربي،٢٠٠٠م: ٧١).

يرى أبو بكر (٢٠٠٤م :٢٨٢) "الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المنظمة ،ومن أجلها تبقى وتستمر المنظمة وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبررا لدى كافة الأطـــراف لبقـــاء المنظمة ونموها ،وتتحدد رسالة المنظمة أو غايتها على أســـاس الرؤيـــة المســـتقبلية للمكانـــة المستهدفة للمنظمة وما تحققه من مزايا ومنافع لأطراف العلاقة بها وبناء على تحديـــد وصـــياغة رسالة المنظمة ،تتحدد هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتتحدد توجهـــات الـــتفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وسياسات وقواعد عمل يتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المنظمة أو غايتها النهائية "

ويعرف الركابي (٢٠٠٤م: ١٧٠) الرسالة بانها"تلك الخصائص الفردية في المنظمة الـــتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"

ويتفق معه الغالبي وإدريس(٢٠٠٧م:١٨٦) على أن الرسالة "تعطى الوصف المعبر عن ماهية المنظمة ويترجم هذا الوصف إلى منتجات وخدمات تجهزها المنظمة مســـتقبلا لأســـواقها الحالية والمستقبلية،كما وتحدد العملاء الذين ترغب المنظمة في إشباع حاجتهم "

والتعريف الإجرائي للرسالة: الخصائص المميزة للمنظمة والتي تظهر نقاط القـــوة فيها،والفئـــة التي تستهدفها من المجتمع.

٤-الرؤية Vision :

يعرفها إدريس والمرسي(٢٠٠٣م:٤٣) بأها النتائج النهائيـــة المرغوبـــة مـــن ممارســـة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة "

الرؤية الإستراتيجية : "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصـــول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القرارات والإمكانات الـــتي تخطـــط لتنميتـــها "(إدريس والمرسي،٢٠٠٣م:٩٣)

والتعريف الإجرائي للرؤية : هي النتيجة المرغوبة التي تود المنظمة أن تكون عليها بنـــاء علـــى استراتجيات اتبعتها المنظمة .

٥-رياض الأطفال:

"هي مؤسسات تربوية تعليمية ترعى الأطفال في المرحلة السنية مـــن ثـــلاث أو أربـــع سنوات حتى سن السادسة، وتسبق المرحلة التعليمية أو التعليم الأساســـي. وتقـــدم ريـــاض الأطفال رعاية منظمة هادفة محددة المعالم، لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التي تستند إلى مبادئ ونظريات علمية ينبغي السير على هديها " (بدر، ١٤٢١هـــ، صـــ٣٧). وتعد رياض الأطفال بذلك الحلقة الأولى في التسلسل التعليمي كمؤسسة تعليمية أو جزء من نظام تربـــوي مخصص لتعليم الأطفال الصغار من ٤ – ٦ سنوات وهذه تتميز كما أشار إلى ذلك " جـــود Good " بأنشطة اللعب المنظم ذي القيم التعليمية والاجتماعية، وبإتاحة الفـــرص للتعـــبير الذاتي للطفل والتدريب على كيفية العمل والحياة مع ما يتناسق، في بيئـــة وبـــرامج وأدوات مختارة بعناية لتشجيع نمو الطفل (بدر، ١٤٢١هـــ، صـــ٣٩).

وتعرف لائحة العمل الداخلي برياض الأطفال الصادر من الرئاسة العامة لتعليم البنـــات بالمملكة العربية السعودية روضة الأطفال على أنها " مؤسسة تربوية اجتماعية تقوم على رعاية الأطفال في السنوات الثلاث التي تسبق دخولهم المرحلة الابتدائية، ويشمل اهتمامهـــا نـــواحي نموهم المختلفة من لغوية وبدنية واجتماعية ونفسية وإدراكية وانفعالية وغيرها، هادفة إلى توفير أفضل الظروف التي تمكن النمو السليم المتوازن في هذه النواحي، وذلك بتقديم برنامج يشمل اللعب والتسلية والتعليم " (الرئاسة العامة لتعليم البنات، ١٤١٤هـــ: صـــ٧).

التعريف الإجرائي (لرياض الأطفال): هي مرحلة غير نظامية تتعهد الطفل بالرعاية الدينية و الجسمية والفكرية والاجتماعية من سن ٣-٦ سنوات وتقدم له الخبرات التعليمية التي تهيؤه للالتحاق بالمدرسة بما يتناسب مع قدراته وميوله.

٦-إدارة رياض الأطفال:

عرفت خلف (٢٠٠٥م: ٣٠) إدارة رياض الأطفال بأنها: "هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في الروضة إداريين وتربويين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أطفالها تربية صحيحة على أسس علمية " .

والتعريف الإجرائي لإدارة رياض الأطفال: هي القيام بعملية التخطيط والتنظيم لإدارة الروضة والتوجيه لموظفات الروضة والتقييم والسيطرة لمراجعة إستراتيجية الروضة وسياستها.

الفصـــل الثانـي
أدبيات الدراسة

أولا: الإطار النظري ويشمل :

المبحث الأول :رياض الأطفال

المبحث الثاني:إدارة رياض الأطفال

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية

المبحث الرابع:رسالة المنظمة وخصائصها

ثانيا: الدراسات السابقة وتشمل :
الدراسات العربية
الدراسات الأجنبية
التعليق على الدراسات السابقة

أولا: الإطار النظري

المبحث الأول : رياض الأطفال

تمهيد :

"إن للطفولة كما يؤكد الطب النفسي ،والطفولة المبكرة بالذات أثرا كبيرا في تحديد سمات شخصية الفرد في كل مراحل حياته.

ولذالك فالاهتمام في مرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية إذ من خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نموا متكاملا ،وقد بسطت أمامه الأمور ،وأتيحت له شتى الفرص لكي ينمو نموا سليما وتتوسع مداركه وتصقل مهارته من خلال الألعاب والأنشطة المختلفة كما يتم إشباع حاجاته وتوجيه ميوله كل هذه الأمور تساعد على بناء شخصيته لكي يغدو مواطناً صالحا لمجتمعه." (الحريري،٢٠٠٢م:٩)

"وتعتبر رياض الأطفال شكل من أشكال التعليم للأطفال الصغار التي هي بمثابة الانتقال من البيت إلى المدرسة لبدء أولى درجات السلم التعليمي الرسمي حيث يتعلم الأطفال تطوير مهاراتهم من خلال اللعب الإبداعي والتفاعل الاجتماعي ،وفي معظم بلدان العالم تعد رياض الأطفال جزءا من النظام المدرسي بالتعليم الأساسي ." (مصطفى،٢٠١٠م:١٠)

١- مفهوم رياض الأطفال :

تعرف خلف(٢٠٠٥م:٥٦) رياض الأطفال بأنها "عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تربوي وتعليمي يحدث داخل الروضة من أجل تحقيق الأغراض التربوية وفق نماذج محددة من قبل الإدارة في الروضة "

"هي ذلك الكم المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل الروضة وخارجها تفاعلا إيجابيا وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة في إعداد الأطفال بما يتفق مع أهداف المجتمع "

كما تعرفها مصطفى (٢٠١٠م:١١) رياض الأطفال بأنها "أولى درجات السلم التعليمي الرسمي ،والتي تسهم بشكل كبير وفعال في تكوين شخصية متوازنة للطفل وذلك من خلال البرامج التي تمارسها المعلمة والمعدة على أيدي متخصصين ،حيث تبنى هذه البرامج على فكرة

دمج التعليم باللعب في جو يشعر الطفل بالحب والأمن والاستقلالية "

كما تعرفها الباحثة أن مرحلة رياض الأطفال هي مؤسسات اجتماعية وتعليمية وتربوية وتأهيلية للأطفال ،تحتضن الأطفال مابين عمر الثالثة والسادسة في بيئة تتصف بالمرونة والإبداع والتجديد والشمول للاكتساب الكثير من المهارات الاجتماعية واللغوية وتكوين الاتجاهات الصحيحة إزاء العملية التعليمية .

٢-أهمية رياض الأطفال:

ترى الحريري(٢٠٠٢م:٩) أن أهمية رياض الأطفال ترجع أنها تهيئ المناخ الملائم للطفل لكي يستكشف بيئته والمحيط الذي يعيش وسطه بتوفيرها الأدوات والأجهزة والألعاب المناسبة التي يكتشف من ورائها بيئته والمحيط الذي يعيش فيه،ومن خلال استخدام الأجهزة والأدوات ستكون بلا شك لديه المهارات العديدة من خلال التجريب والمحاولة ،وهذا بالطبع سيزيد من ثقته بنفسه وقدرته على الابتكار والتجريب ،كما تهيئ له الروضة مجال للتعايش مع الآخرين من خلال اللعب الجماعي ،فتغرس فيه روح التعاون والتكافل واحترام ملكية الآخرين ، واحترام الغير واستغلال الوقت.

في حين ترى (مصطفى ،٢٠١٠م:١٩) "أن أهمية رياض الأطفال تكمن في أنها مرحلة إعداد وتهيئة للطفل لمرحلة التعليم الابتدائي وتهيئه للاستقلال عن الأسرة والتي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار لذا تعتبر بيئة الروضة بيئة تتسم باللعب والمرح أكثر من كونها بيئة تعليمية "

كل هذه الأمور مجتمعة لا بد أن تكون عاملا فعالا في بناء شخصية الفرد وقدرته على تقدير ذاته من خلال التكيف الاجتماعي متحديا تطورات العصر وتعدد النشاطات في زمن أصبحت التكنولوجيا هي المسيطر المهيمن .

٣-فلسفة مرحلة رياض الأطفال :

ترى مصطفى (٢٠١٠م:٢٠) "أن فلسفة رياض الأطفال من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ،والتي تحدد تبعا لثقافة المجتمع التي تنشاها هذه الرياض ومن هذا المنطلق تجد أن الفلسفة كالتالي :

١- اعتبار رياض الأطفال امتدادا للمنزل من حيث توفير الحب والعطف والأمان والحنان للطفل ،وخاصة أن انتقاله إلى الرياض يكون في مرحلة مبكرة وهي الرابعة أو الخامسة

٢- تزويد الطفل بالمدارك والقيم الاجتماعية النابعة من صميم بيئته.

٣- إقامة مبنى الروضة قريبا من سكن عائلات الأطفال؛حتى لا يشعر الطفل بالغربة والعزلة عن بقية أفراد الحي الذي يسكن به.

٤- التوازن في مناهج رياض الأطفال بين الكم والكيف ولا بد أن تزود بالاتجاهات التربوية المعاصرة .

٥- تهيئة المحيط التعليمي المجموع فيزيقيا وتربويا.

٦- تعويد الطفل مبدأ العمل الجماعي والتسامح وتعليمهم بعض الصفات الحميدة التي تساعدهم على الانسجام مع بقية أفراد المجتمع الذي يعيش فيه في المستقبل .

٧- الحرمان من الخبرة المبكرة له أثره السلبي على مستقبل الطفل .

٤- لمحة تاريخية عن نشأة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية :

قال تعالى في محكم كتابه الكريم : (المال والبنون زينة الحياة الدنيا) (سورة الكهف:٤٦)

من هذا المنطلق اهتمت الدولة بتشجيع دور الحضانة ورياض الأطفال؛وذلك لرعاية الطفولة والرقي بالمستوى التربوي ابتداء بالنواة الأساسية –أي طفل ما قبل المدرسة – ولاسيما أن المجتمع السعودي مبني على المبادئ والقيم الإسلامية العظيمة ،حيث إن السياسة التعليمية للملكة العربية السعودية قد حددت أهداف مرحلة رياض الأطفال بأن تتعهد الطفل وتمده بالرعاية والتنشئة الصالحة ،وإن أول من قدم فكرة إنشاء دور الحضانة ورياض الأطفال

في المملكة العربية السعودية ،هي المؤسسات التربوية الأهلية ،فقد كانت الفكرة الأساسية هـــي العناية بأطفال الأمهات العاملات مقابل مبلغ معين من المال ،وكانت الفكـــرة في نشـــأة هـــذا التعليم فكرة اجتماعية وإنسانية أكثر منها ربحية .

وكانت مؤسسات تعليم أطفال ما قبل المرحلة الابتدائية في المملكة العربيـــة الســـعودية تابعة للقطاع الأهلي حتى عام ١٣٨٥هـــ وفي عام ١٣٨٦هـــ قامت وزارة المعارف بافتتـــاح أول روضة حكومية في مدينة الرياض .تلاها افتتاح روضتين أخريتين في عام ١٣٨٧هـــــ في كل من مدينة الدمام والإحساء ، ولم تتفتح وزارة المعارف أي روضة حتى عـــام ١٤٠٠هـــــ حيث انتقلت في هذا العام تبعية هذه المؤسسات سواء كانت روضات أهلية أو حكومية بما في ذلك رياض الأطفال التابعة للجمعيات الخيرية التي تشرف عليهـــا وزارة العمـــل والشـــؤون الاجتماعية إلى الرئاسة العامة لتعليم البنات.ولم يبق لدى وزارة المعارف حتى الآن إلا روضـــة واحدة وهي روضة أطفال معهد العاصمة النموذجية بالرياض ، وفي عام ١٩٧٥م اســـتحدثت الرئاسة لتعليم البنات أول روضة افتتحت في مدينة مكة المكرمة وتتابع بعدها افتتـــاح العديـــد من رياض الأطفال وتعيين المختصات للإشراف عليها وتشرف إدارة التربية والتعليم للبنـــات بكل منطقة على رياض الأطفال المختلفة وتقوم على ذلك شعبة ضمن الهيكل التنظيمي (شعبة رياض الأطفال)يتولى العمل فيها (رئيسة –مشرفات تربويات)

وترتبط مباشرة بمديرة عام الإشراف التربوي ،ويقوم على كل روضة إدارة خاصة بهـــا تتقيد بأنظمة الإشراف التربوي.

٥- أهداف مرحلة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية :

لقد اهتمت حكومة الملكة العربية السعودية بدعم مرحلة ما قبل المدرسة ؛وذلـــك مـــن أجل رعاية الطفولة ،والارتقاء بالمستوى التربوي بالبلاد ،كما رسمت السياسة التعليمية للملكة العربية السعودية أهداف هذه المرحلة ،والتي ذكرها كـــل مـــن (الحقيـــل ،٢٠٠٢م:١١٥) و(الحريري،٢٠٠٢م:١٣)و(مصطفى ،٢٠١٠م:٩٤) وتجملها الباحثة فيما يلي:

١- صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الخلقي والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية مساوية لجو الأسرة ،متجاوبة مع مقتضيات الإسلام.

٢- تكوين الاتجاه الديني القائم على التوحيد المطابق للفطرة،والوفاء بحاجات الطفولة وإسعاد الطفل وتهذيبيه في غير تدليل ولا إرهاق .

٣- تدريب الطفل على المهارات الحركية وتشجيع نشاطه الابتكاري وتعهد ذوقه الجمالي

٤- التيقظ لحماية الأطفال من الأخطار ،وعلاج بوادر السلوك غير السوي لديهم وحسن المواجهة لمشكلات الأطفال.

٥- تقوية ذاتية الطفل وتعزيز نظرته ،نظرته الإيجابية عن نفسه ومساعدته في التنقل من الذاتية المركزية إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع أقرانه .

٦- تهيئة الطفل للاستقبال أدوار الحياة على أساس سليم وتعهده بالتنشئة الصالحة المبكرة

٧- أخذ الطفل بآداب السلوك وتيسير امتصاصه الفضائل الإسلامية والاتجاهات الصالحة بوجود القدوة الحسنة المحببة إليه .

٨- تزويد الطفل بثروة من التعبيرات الصحيحة والأساسيات الميسرة والمعلومات المناسبة لسنه والمتصلة بما يحيط به .

٦- أنواع رياض الأطفال في المملكة العربي السعودية :

أوضحت (الحريري،٢٠٠٢م :٢٧) أنواع رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية على النحو التالي:

١- رياض عامة :تنشأ من قبل إدارة التعليم للبنات وترتبط بها إداريا وماليا وتنظيميا .

٢- رياض خاصة :يمتلكها أفراد مسئولون عن تمويلها من حصيلة رسوم تسجيل الأطفال وبدعم جزئي من إدارة التربية والتعليم

٣- مؤسسات وطنية خاصة :مرخصة من الدولة ويديرونها ويتحملون مسؤولية تمويلها

وتعتمد جزئيا على التبرعات.

٤- رياض تجريبية :ملحقة بالمجموعات الجامعية المتخصصة وتخضع لإشراف هذه المجموعات وتمويلها متعدد المصادر .

المبحث الثاني: إدارة رياض الأطفال:

الإدارة هي مفتاح نجاح أي منظمة ومما لاشك فيه أن إدارة المؤسسات التربوية لها دور بارز في تحقيق آمال مجتمعاتها ويزداد هذا الدور أهمية في مرحلة رياض الأطفال ويؤكد (شريف،٢٠٠٧م :٢٢٣)"تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة ، مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دارية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال والأسانيد القانونية والتشريعية التي تستند عليها في تنظيم وإدارة شؤونها " .

مفهوم إدارة رياض الأطفال:"الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم ،وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل،وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية"(الحريري،٢٠٠٢م:٦٢)

كما تعرفها الباحثة إدارة رياض الأطفال بأنها إدارة تنفيذية للخطط والسياسات من الإدارة العليا وتتولى ترجمتها في أنشطة وبرامج مراعية نمو الأطفال وتأهيلهم للتعليم الإلزامي .

٨-وظائف الإدارة التربوية في رياض الأطفال:

حددت (الحريري ،٢٠٠٢م:٥٥) الوظائف الإدارية والتي لا يمكن بدونها أن تسير دفة العمل وهذه هي الوظائف:

"١- التخطيط :يعتبر التخطيط عملية مستمرة منظمة تهدف إلى اختيار أفضل الحلول

لتحقيق إنتاجية من خلال تحديد أهداف شاملة لجميع جوانب العمل ومرنة قابلة للتطبيق الفعلي مع تقويم مستمرة وتحديد الأهداف الخاصة بمؤسسة رياض الأطفال تساعد على تحديد البرامج الخاصة بالعمل والعناصر المادية والبشرية اللازمة.

٢- التنظيم :توزيع الأعمال والوظائف على العاملين وتحديد سلطة ومسؤولية كل منهم على أساس التكافؤ بين السلطة والمسؤولية ويختص التنظيم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

٣- التوجيه :هو عملية اتصال الرئيس بمرؤوسيه لمساعدتهم لتحقيق الكفاية في عملهم وحثهم على أداء أعمالهم في جو ودي يبعث الحماس ويدفعهم للعمل برضا حقيقي

٤- التقويم :وهو تشخيص وعلاج عن طريق اكتشاف نقاط الضعف وتلافيها وهو عملية بناء مستمرة ".

٩-خصائص إدارة رياض الأطفال:

ترى (خلف ،٢٠٠٥م:٥٦) لا بد أن تكون الإدارة هادفة ،وإيجابية ،اجتماعية ،إنسانية، ديمقراطية وترى (الحريري،٢٠٠٢م:٥٧)" أن إدارة رياض الأطفال تعنى بتنفيذ السياسات الصادرة من الإدارة العليا للتربية ،والوقوف على تطور نمو الأطفال الشامل وتتعهد تطوير العملية التربوية ككل،وإعداد المواطن الصالح إعداد سليما ؛لذا فإنها أي إدارة رياض الأطفال بحاجة ماسة إلى ممارسة الوظائف الإدارية أنفة الذكر (شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى) والدور المتوقع من مديرة الروضة يتعدى بكثير الدور الذي يقوم به مدير لمؤسسة عامة بعيدة عن التربية والتعليم ؛لأنه يتولى أمر إعداد النشء وبناء شخصيات الأطفال الذين يعدون من أهم شرائح المجتمع ."

١٠-أهمية تطبيق الإدارة الإستراتجية لإدارة رياض الأطفال :

يرى (حبتور،٢٠٠٤م:٢٦) "تماشيا مع التطور السريع ولأنها أصبحت إدارة الألفية الثالثة وهذا ما يؤشر مدى أهمية الموضوع ونحن على مشارف عالم ،جديد ،خاصة مع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة مطردة من درجة المنافسة وتنوعها ،والواقع أن الاتجاه المتزايد تجاه العولمة مرتبط بدرجة كبيرة بالتأثير للقوى التكنولوجيا على الصناعات وإعادة تشكيلها ويتطلب التعامل مع التطور الاقتصادي العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة .

والتطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى ،وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة وبروز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات والإدارة الإستراتيجية كفيلة بأن تحقق التفاعلات والتوجهات بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة وتؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى ".

ويرى (الشربيني ،٢٠٠٦م:١١) "وإن السبب الرئيسي لدخول الأطفال الرياض هو التأكد من أنهم يصبحون على استعداد للمدرسة الابتدائية ،وإكسابهم الثقة بالنفس بصورة مبكرة في ظروف المدرسة ،وفي أنضج أماكن العالم تعطى تربية الطفولة اهتماما متزيدا ،ولم يعد إعداد الأجيال منذ طفولتهم المبكرة ليكونوا في المستقبل صناعا مهرة أو عمالا مهرة بل ليكونوا في مجال هندسة الاتصالات وتقنيات الفضاء ،وليس من المعقول أن تستمر الأفكار التقليدية التي أعدت برامج في قرن ماض قريب هي التي تؤخذ في الحسبان فقط رغم التطورات المعاصرة والذكاء الاصطناعي."

لذا أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال .

المبحث الثالث :الإدارة الإستراتيجية

مقدمة في الإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية هي إدارة الألفية الثالثة وهذا ما يؤشر مدى أهمية هـــذا الموضـــوع ونحن على مشارف عالم جديد ،خاصة مع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يترتب عليه من زيـــادة مطردة من درجة المنافسة وتنوعها، والواقع أن الاتجاه المتزايد تجاه العولمة مرتبط بدرجة كـــبيرة بالتأثير القوي للتكنولوجيا على الصناعات وإعادة تشكيلها ،ويتطلب التعامـــل مـــع التطـــور الاقتصادي العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة ظهور شكل جديد من القيادة .قيـــادة تتمكن باقتدار من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكيـــة ،وقـــادرة علـــى تـــوفير التوجـــه الإستراتيجي الذي يساعد المنظمة على خوض غمار مستقبل يصعب التنبوء به ،ويقـــع علـــى قدرتها تتبع الأبعاد الجديدة للتغير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجيـــة أو البيئة الداخلية ،وحقيقة الأمر أنه توجد داخل كل منظمـــة مقومـــات النجـــاح وأخـــرى للفشل،وما يميز منظمة عن أخرى هو مدى : استفادتها من مقومات النجاح في تحسين فرصـــها في النجاح. (حبتور،٢٠٠٤: ٢٦).

١-جذور الإدارة الإستراتيجية :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقـــود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الـــتي واجهتـــها منظمات الأعمال في تلك الحقبة .(إدريس وآخر ،٢٠٠٣م:٢٢)

ويعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري .ففي الحضـــارة اليونانيـــة القديمـــة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategic والتي تعني علم الجنـــرال وتفيـــد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية إن كلمة "جنرال " تصف شخصـــية مكونة من ثلاثة أبعاد كما حددها (حبتور،٢٠٠٤م:٣٩):

البعد الأول : الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصـــف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية مـــن نوع ما .

البعد الثاني : الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه لـــيس في فـــراغ وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخـــاذ القرارات .

البعد الثالث: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ويـــدرس خططـــه وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاها المناسبة .

قدم كارل فون كلاوز مفهومه للإستراتيجية بأها "نظرية استخدام الاشـــتباك كوســـيلة للوصول إلى هدف الحرب "

أما قون مولتكه فقد حدد مفهومها بأها"إجراء الملائمة العملية للوسائط الموضوعة تحـــت تصرف القائد إلى الحد المطلوب "

أما الكاتب العسكري البريطاني ليدل هارت فعرفها بأها "فن توزيع واســـتخدام مختلـــف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة "

ويعتقد أن الهدف من الإستراتيجية هو ليس البحث عن المعركة بل وضـــع اســـتراتيجي ملائم وإن لم يؤد بنفسه إلى النصر ،فأنه يخلق ظروفا ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتـــزع النصـــر حتما"

كما قدم ماوتسي تونغ المفهوم التالي :حيثما كانت حرب يوجد وضع كلي للحـــرب ، وأن دراسة القوانين الموجهة للحرب والتي تتحكم في وضع الحرب المجموع هي مهمـــة علـــم الإستراتيجية " .

من كل ما تقدم يتضح أن المفاهيم في العلوم العسكرية تتفق بأن الإستراتيجية هي علم وفن يتصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعنى بالوضع المجموع للصراع والذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق الأهداف أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيق السياسة .

يعود الفضل في تطوير هذا المفهوم وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين كما حددهما (إدريس والغالبي،٢٠٠٣: ٢١) :

الأول: موظف كبير في شركة التليفون والتلغراف الأمريكية تشستر برنارد .

الثاني : أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد يدعى ألفريد تشاندلر .

٢- مستويات الإستراتجية :

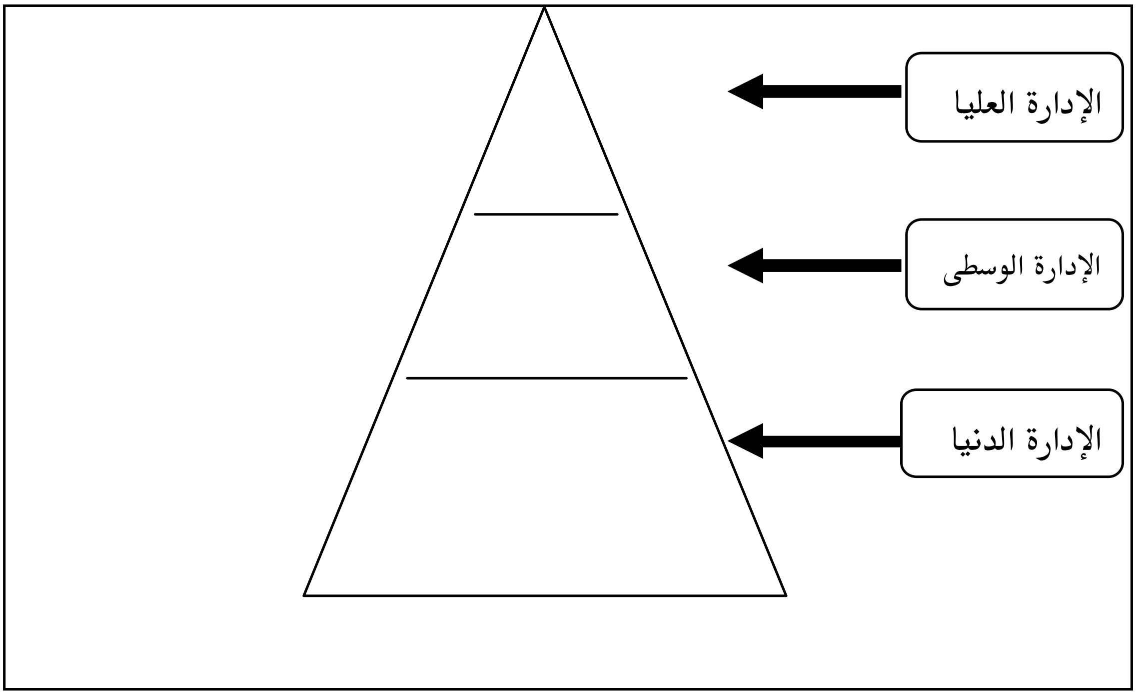
يرى القطامين (١٩٩٦م:٣٦-٣٧)"إن مؤسسة العمل تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف عادة بالهرم الإداري .كما هو موضح بالشكل رقم ١-١فإن هذه المستويات تتكون من:

١- مستوى الإدارة العليا :الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل على أعلى المستويات في المؤسسة ويسمى هؤلاء بالمديرين الإستراتيجيون وأصل هذه التسمية يأتي من حقيقة أن وضع الأهداف الإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح يتم من قبل هؤلاء المديرين فقط،بينما تتم عملية تنفيذها من قبل العاملين الآخرين في المؤسسة.

٢-مستوى الإدارة الوسطى :الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسة كالمالية والتسويق وغيرها.

٣- مستوى الإدارة الدنيا : الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين والأجهزة والمكائن".

شكل رقم ١-١ :الهرم التنظيمي في المؤسسة



يرى كلا من الغالبي وإدريس(٢٠٠٧م:٤٢-٤٤)"إن وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال على حجم المنظمة ،وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها، وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارية العليا .ففي النمظمات الكبيرة والتي تتكون مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية وتتبنى دورا اجتماعيا أكبر نجد أن مستويات الإستراتيجية فيها تتمثل في أربعة مستويات :

١- الإستراتيجية المجتمعية .

٢- إستراتيجية المنظمة .

٣- استراتيجيه الأعمال .

٤- الإستراتيجيات الوظيفية .

في حين أشار باحثون آخرون إلى أن استراتيجيه المنظمة تتكون من ثلاثة مستويات رئيسية معتبرين أن مستوى الإستراتيجية المجتمعية يدخل ضمن إطار إستراتيجية المنظمة وما تحويه من مؤشرات حول مسئولياتها الاجتماعية ،وفي الوقت ذاته نجد أن المنظمات الصغيرة الحجم والمتكونة من عمل واحد عادة ،ولو كانت بخطوط إنتاجية متعددة ،فإننا نجد مستويين للإستراتيجية حيث يتداخل مستوى إستراتيجية المنظمة ومستوى إستراتيجية الأعمال في مستوى واحد بالإضافة إلى المستوى الثاني وهو مستوى الإستراتيجيات الوظيفية .

الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار المجموع للعمل ،وهذه تمثل التوجه العام للمنظمة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية ،وعادة ما تقاد المنظمة ضمن سلسة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى إن مهمة تطوير إستراتيجية المنظمة عملية معقدة وتتسم بالتشعب .

الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس ،وكسب السوق ،وبالتالي تحقيق الأرباح.فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ،وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسئولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عالٍ ومتكامل مع الإدارة العليا للمنظمة.

الإستراتجيات على المستوى الوظيفي:تتعدد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال،وفي المنظمات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي،إن تكون وحدات الأعمال الإستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات؛كنشاط الإنتاج

والعمليات،ونشاط البحث والتطوير ،ونشاط إدارة الموارد ،ونشـاط التسـويق ،والنشـاط المالي،والمحاسبي.وعادة ما تكون مسؤوليته وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى من قبـل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعديهم،بالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال".

٣-مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

"مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل "

وتعرف بأنها "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والـتي تمكـن المنظمة من تحقيق أهدافها "

أما Ansoff "وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها

"تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات الـتي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايـات الـتي يجـب أن تحققها"(السالم،٢٠٠٥م:١٨:١٧)

"الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحاليـة وتـوفير المعومـات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات الحالية وتـوفير المعلومـات اللازمـة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"(الدوري،٢٠٠٥: ٢٦).

"الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد ،بما يتضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها،والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالـة وذات كفـاءة عاليـة في ذات الوقت "(إدريس وآخر،٢٠٠٣م:٢٢)

"أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات الـتي تتخـذها الإدارة "(حبتور،٢٠٠٤م:٣٢).

٤-فوائد الإدارة الإستراتيجية:

لا بد أن نجاح بعض المنشآت وفشل البعض الآخر حقيقة اقتصادية من حقائق دنيا الأعمال ويرجع هذا الفشل إلى تغيرات في البيئة لم تحسن الإدارة التعامل معها ،إما بسبب عدم توقعها لها أو بسبب عدم توافر المواد الكافية لمواجهتها على الرغم من توقعها لها ويمكن إجمال الفوائد والمزايا بالآتي :

١- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة،كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط الإستراتيجية والبرامج

٢- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المنظمة وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجية اللازمة للتعامل مع التغير.

٣- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة،حيث يمكن توقع التكلفة والعوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة،وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.

٤- تساهم الإدارة الإستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فأنها تحقق النظرة الشمولية للعمل حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية ومن خلال توجه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة.

٥- تساهم في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم،حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الإستراتيجي،وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا،وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الإستراتيجية إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل،وهذا يقود الأفراد إلى استمرارية التفكير بالمستقبل.

٦- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد مما يعكس إيجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية .

٧- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.

٨- تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والتنبؤ والاستمرار.

٩- توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف . (حبتور،٢٠٠٤م:٥٥)

٥-مراحل الإدارة الإستراتيجية :

حددها(السالم،٢٠٠٥م:٢٤) في أربعة مراحل:

١-"التحليل والرصد البيئي ويتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية والخارجية

٢- صياغة الإستراتجية أي التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد.

٣-تطبيق الإستراتيجية

٤-التقييم والسيطرة"

١- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة :

ويتضمن دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة والبيئة الداخلية : تشمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمنظمة ،وتحدد بناء على قرارات تتم داخل المنظمة وتنفرد إدارة المنظمة بتحديدها مثل التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل.

البيئة الخارجية :تشمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود المنظمة ولا تخضع كلية لسيطرة المنظمة وتؤثر على قدرة المنظمة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها وإن كان

للمنظمة فرصة أن تؤثر فيها وتشارك في تحديد خصائصها وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية إلى مستويات ثلاث(تشغيلية خاصة بالنشاط وكلية مع النشاطات ذات العلاقة وعامة مع كافة النشاطات الأخرى) بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما والعناصر الإستراتيجية هي تلك المؤشرات التي من الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على عمل المؤسسة في المستقبل ويعرف هذا التحليل في الأدبيات الإدارية بتحليل العناصر الإستراتيجية S.W.O.T ANALYSIS وتعود [S]و[W] إلى العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة حيث تمثل [S] عوامل القوة Strengths وتتمثل في النواحي الإيجابية الداعمة للمنظمة وتميزها عن غيرها ،ويمكن للمنظمة عند حسن استغلالها أن تحقق مكاسب مجتمع مثل كفاءة البحوث والدراسات ،وبراءة الاختراع وحداثة المعدات)بينما تمثل [W] عوامل الضعف Weaknesses

في المؤسسة ،تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل قدرة المنظمة للاستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمنظمة مثال (تقادم المعدات ،وانخفاض كفاءة الأفراد ،وعدم توفر السيولة ،وتقادم الأنظمة الإدارية)أما [O] الفرص المتاحة Opportunities للمؤسسة تشمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها وذلك عند قدرة المنظمة على استثمارها لصالحها (خروج متنافس قوي من السوق–فرص جديدة للتصدير –سياسات الإعفاء الجمركي) بينما تمثل[T]المخاطر والتهديدات Theatsالتي تعمل ضد محاولات المؤسسة للاستفادة من تلك الفرص ، تشمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلبا على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها ،أو تعوق تحرك المنظمة وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات (مثال : دخول منافس جديد قوي ،تشريع قانوني يقيد الاستيراد لمستلزمات الإنتاج) ويعتبر تحليل العناصر الإستراتيجية أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسات والدول في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الاستثمارية والإستراتيجية .(القطامين،١٩٩٦م:٥٤).

يقصد بصياغة الإستراتيجية أي وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا مـــن إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأســـلوب فعـــال وتتضـــمن عمليـــة الصـــياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية :

أ- تحديد رسالة المنظمة .

ب-تحديد الأهداف القابلة للتحقيق .

ج-وضع الإستراتيجيات وتطويرها .

د-وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والإستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة .

٣- تنفيذ الإستراتيجية :

يقصد بها تطبيق الإستراتيجية العملية الـــتي بواســـطتها يـــتم وضـــع الإســـتراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

٤- التقييم والسيطرة:

التقويم والمتابعة الإستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغايتها ومدى نجاحهم في ذلك ويتم التقـــويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا.(السالم ، ٢٠٠٥م :٢٦-٣٣)

المبحث الرابع : رسالة المنظمة وفلسفتها

المفهوم والأهمية :

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم رسالة منظمة الأعمال ،فيرى البعض أن مفهوم رسالة المنظمة ينصب أساسا على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الإستراتيجي الذي تنشط فيه ،لذلك فقد تم تعريفها بكونها أي الرسالة توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (الغالبي وإدريس،٢٠٠٧م:١٨٦) .

٦-رسالة المنظمة :

ورسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة من أجله والذي أدى إلى ظهورها إلى حيز الوجود ،وعندما يتحول الإحساس إلى مسؤولية جماعية ، ويصبح الهدف المركزي الأعظم المشترك الذي يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة إلى تحقيقه تنجح المنظمة في أداء رسالتها وتلبية الحاجات التي أنشئت أصلا من أجل تلبيتها .

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها ،لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدا،وتعتبر الرسالة دليلا لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة ،إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة .

لابد وأن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم ،وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ،إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها ،وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة ،والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى .

وبناء على رسالة المنظمة ،تحدد غايتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد .

وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

١- ما هو مجال نشاط المنظمة ؟

٢- ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلا؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدا ،وتعتبر الرسالة دليلا لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة ،إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة .

لا بد وأن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم ،وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ،إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها ،وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة ،والمتعاملين من جهة أخرى .

وبناء على رسالة المنظمة ،تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسة على مختلف الآماد .

إن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الإستراتيجي والرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ،والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها ، انسجاما ونتائج تحليل (SWOT) من أجل تحديد الأهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة أنشطتها وأعمالها المختلفة ،والتي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى.

تمثل الرسالة الواضحة مرشدا وموجها وحافزا للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم إضافة لاستخدامها كمعيار لتقييم الأداء المجموع للمنظمة.

١-من الرسالة إلى الأهداف الإستراتيجية :

فالرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجيهها ،بينما الأهداف الإستراتيجية هي غايات يمكن قياسها إلا أنها ترتبط بعلاقات سببية وحتمية

٢-الرسالة والمستوى التنظيمي:

ترتبط رسالة المنظمة بنوع هذه المنظمة وهدفها ،سواء أكانت منظمة تهدف إلى الربح أم منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح .

٣- الرسالة والتغيير:

بالرغم من تميز رسالة المنظمة بالثبات النسبي ،مقارنة بالأهداف والإستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير والتغيير بشكل مستمر ومتكرر،إلا أنها تتغير أيضا بمرور الزمن،والأسباب وراء التغير في رسالة المنظمة تعود إلى التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وظهور تهديدات خطيرة تواجه استمرار المنظمة ونموها،أو بسبب التغيرات في البيئة الداخلية ،التي قد تستوجب تغيير في رسالة المنظمة .

٧-مكونات وأبعاد رسالة المنظمة:

نجد أن إجماعا بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل بالآتي :

١- مجال عمل المنظمة :يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المنظمة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.

٢- عملاء المنظمة :إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء ،ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد.

٣- المنتجات والخدمات:إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء .

٤- أسواق المنظمة :أين تنافس المنظمة ،وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة

٥- التكنولوجيا :تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة.

٦- أهداف البقاء والنمو والربحية :إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المطاولة والمنافسة والاستمرار وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة.

٧- **الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة:ويعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخا يؤكد على الإبداع والتجديد.**

٨- **الخصوصية الذاتية للمنظمة :تركز على نواحي المميزات التنافسية والمميـــزات الخاصـــة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية .**

٩- **الموارد البشرية في المنظمة:يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المنظمة.**

١٠- **السمعة والشهرة المؤسسية : وتمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى اســـتجابتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئة الاجتماعية في العمل .**

١١- **الموردون :أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمـــداد وارتفـــاع أسعار المواد اللازمة ،لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهـــات المنظمة ورسالتها (الغالبي وإدريس،٢٠٠٧م:١٩١-١٩٢)**

٨-خصائص الرسالة الناجحة :

١- **تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا ،بصـــورة شـــاملة وواقعية.**

٢- **التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها،يبنغي أن تطابق رسالة المنظمة مع غايتها وأهـــدافها الإستراتيجية .**

٣- **الإنسجام وضرورة وضع الإستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهـــداف علـــى مستوى المنظمة/على مستوى وحدة الأعمال .**

٤- **التكيف،ينبغي من رسالة المنظمة أن تأخذ بنظر الإعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حاليا وما تتوقعه مستقبلا،لكي تتكيف مـــع تلـــك الظـــروف للتوافق معها أو التفوق عليها.**

٥- التوصيف الفعال،تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفة تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها،سواء أكانت إنتاجية أم خدمية .

٦- التكامل،تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال(التكامل العمودي)

٧- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين ،مجهزين ،حملة أسهم ، مستخدمين ،دائنين،مدينين)

٨- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية .

٩- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين .

١٠- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون ،ومن حيث الأمان،والبيئة.

١١- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها .(الدوري،٢٠٠٥م:٥١-٥٥)

٩-الرؤية المستقبلية للمنظمة:

إن التغييرات المهمة والجذرية والتي أثرت على مختلف أنواع المنظمات ،تطلب من قيادتها الإدارية الاهتمام الجدي بحالات المنافسة السريعة في العالم ،ووضع رؤية تمثل منهجا لتعامل المنظمة مع هذا الواقع المتغير.

مفهوم الرؤية وأهميتها:

ينطبق مفهوم الرؤية على نوعين من النشاط الإنساني يقوم كل منهما على أساس معالجة المعلومات فالرؤية كإدراك تعطي انطباعا معينا على الموقف الراهن ،والرؤية كحالة تنبؤ تشكل صورة مجتمع .

والرؤية هي ما تطمح المنظمة أن تكون عليه ،وأن تحققه .

أهمية الرؤية للمنظمة:

ذكر(الغالبي وإدريس،٢٠٠٧م:٢٠٩-٢١١) أن أهمية المنظمة تبرز إستنادا إلى الحجج الآتية:

١- يجب أن تراقب المنظمة أعمالها وتسيطر عليها في بيئة أصبحت تنافسية إلى حد كبير.

٢- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات ابداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المنظمة للإستراتيجيات طويلة الأمد.

٣- تحفز العاملين للاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن

٤- تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة .

١٠-خصائص الرؤية الفعالة:

١- يجب أن تكون الرؤية مختصرة وبسيطة

٢- أن تعطي الرؤية إمكانية استخدام مؤشرات الفحص والتأكد

٣- يجب أن تكون رؤية واقعية وليست مجرد أحلام للقادة.

٤- أن تكون ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الإدارية

٥- أن ترضي وتلبي رؤية المنظمة جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة .(الغالبي وإدريس،٢٠٠٧م:٢١٥-٢١٦)

١١-علاقة الإدارة الإستراتيجية بالتعليم :

يمر حقل التعليم ،مثل سائر الحقول الأخرى العديدة ،بفترة تغير غير مسبوقة وقد أصبح من الصعب للغاية التنبؤ بالمستقبل كما يؤكد الكاتب "Arthur Clarke.

"فالمستقبل ليس ما تعودنا عليه،والتخطيط الإستراتيجي وسيلة لخلق معنى وفهم التوجه ومواصلته حينما تزداد صعوبة التكهن بالمستقبل باطراد،فهو عملية مستمرة تستطيع المؤسسة من خلالها مواصلة الاتجاه من إدخال تعديلات مع تغير البيئات الداخلية والخارجية ،ولا ينتهي التخطيط بالطبع عند وضع الخطة المكتوبة –فهي تمثل سجل العملية عند نقطة زمنية مجتمع – والجزء الصعب هو تنفيذ الخطة .وفي التخطيط الإستراتيجي ،يكون التركيز على التخطيط التطوري حيث تنفيذ الخطة نفسها لتتكيف مع الظروف المتغيرة" .

وذكر (شاهين ،٢٠٠٦م :٣٩٩) "كان "Fidler" من المملكة المتحدة من أوائل الكتاب اللذين استخدموا التخطيط الإستراتيجي في التعليم حيث قال:لا يوجد أي ذكر تقريبا في الكتابات الخاصة بإدارة المدرسة للإدارة الإستراتيجية .وأقرب الموضوعات إلى ذلك هو الموضوع الذي يتصل بأهداف ورغبات المدرسة ،ومن ذلك الحين وضعت أعمال كثيرة حول تخطيط وتطوير المدرسة ، وقد تم تكليف "هارجريفز"و"هوبكنز"من قبل إدارة التعليم والعلوم لإعداد سلسلة من الوثائق القصيرة التي تقدم النصائح الخاصة بتحقيق تطوير المدرسة وأكدا على وجد علاقة بين التخطيط وبيئة المدرسة وقالا أن هدف تخطيط التطوير هو تحسين جودة شاملة تعمل على تحقيق السياسات والمبادرات الوطنية والمحلية ،وأهداف المدرسة وقيمها ،والإنجازات الراهنة ومستلزمات التطوير ،ولا ينبغي النظر إلى خطط تطوير المدرسة باعتبارها مبادرة أخرى وإنما باعتبارها وسيلة لإدارة العبء المفرط للتجديد والتكيف معه".

تطبيق التسويق التعليمي في المدارس :

ويمكن تطبيق التسويق التعليمي في مؤسسات رياض أطفال على الرغم من كونها مسأله مهمة ومعقدة التي يواجهها من يتحملون مسئولية تسويق المدارس والمجموعات ،فهناك مجموعة

متنوعة من العوامل ،مثل اتساع نطاق أصحاب المصلحة المعنيين وتغير خصائص العملاء التلاميذ من حيث العمر والأشكال المختلفة العديدة للخدمة المقدمة ،تعمل جميعها على جعل التسويق التعليمي نشاطا معقد للغاية ،وكما أن السوق يتطور،فكذلك سيتطور مجال التسويق التعليمي المتميز والذي سيعتمد على الأرجح على عناصر تسويق الخدمات ولكنه سيضم يقينا الخصائص المميزة لهذا المجال .

وذكر(شاهين ،٢٠٠٦م :٤٤٥) "تنشئ سوقا للتعلم في إنجلترا وويلز ،وتمثلت إحدى نتائج

ذلك تنشئ سوقا للتعلم في إنجلترا وويلز ،وتمثلت إحدى نتائج ذلك في أن تسويق المؤسسات التعليمية حظي بمزيد من الأولوية ،وانعقدت المؤتمرات والدورات التدريبية لكي تتاح الفرصة أمام من يمارسون مهام إدارية في المدارس والمجموعات لتحسين معارفهم ومعلوماتهم التسويقية وتدعيم مهاراتهم التسويقية العملية ،وسوف يكون التسويق التعليمي ، في المستقبل يقينا أحد الملامح الهامة للإدارة التعليمية ،وتتميز معظم الكتابات الخاصة بمجال التسويق التعليمي في الوقت الراهن بالأفكار والمقترحات والإستراتيجيات الموجودة في نماذج التسويق المتاحة في سياقات ومجالات غير تعليمية ،ويعتمد ذلك على العديد من النماذج التي يستمد أهمها من الأساليب المستخدمة في خدمات التسويق ،ويمكن النظر إلى التعليم باعتباره خدمة.

ونظرا لعدم وجود استراتيجية تسويقية مترابطة والأسلوب التدريجي المتقطع لتخطيط التسويق يكون نتيجة التغيرات الكثيرة المفروضة التي تتعرض لها مدارس عديدة والبيئة المضطربة تتواجد فيها ،وبالطبع فمن المستبعد تماما أن تعمل المدارس في بيئة مستقرة ثابتة ، والواقع أن الموقف الذي تتخذه كتب الخاصة بالتسويق التعليمي تعتمد على المبادئ المستقاة من تسويق سلع مثل السيارات والسلع الاستهلاكية المعمرة التي يتم تعديلها لتتفق والصناعات الخدمية."

١٢- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

هناك مجموعة من التحديات التي وجدت الدراسة من الضروري إثارتها وذكرها من أجل التمعن فيها وأخذها بالحسبان لمن يصنع قرارته الإدارية لإن الإدارة الإستراتيجية تمثل مدخلا تكامليا وشموليا للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال كما أن تحديات أخرى لا زالت تظهر ،ويتطلب الأمر من الإدارة الإستراتيجية أن تجد من الطرق والأساليب ما يتلائم مع هذه التحديات ويتفق في ذلك كلا من (الغالبي، إدريس، ٢٠٠٧م:٦٦:٦٨) و (السالم،٢٠٠٥م:٢٣)

ومن أهم هذه التحديات :

١"- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال :لإن العالم اليوم أصبح عالم تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان بين ما هو قديم وجديد ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا وهاما في مختلف أنواع المنظمات العربية .

٢- ازدياد حدة المنافسة :ازدادت حدة المنافسة لتشمل في تحدي وضع خطط استراتيجية وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة

٣- التحالفات الإستراتيجية :لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الإعتمادية المتبادلة للإقتصاديات ،ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية فأصبحت الشركات تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى .

٤- ندرة الموارد : كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر،وترتب على لمنظمات وضع الإستراتيجات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر

٥- ظهور المنظمات المتعلمة:أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة الإستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية "

٦- انتشار ظاهرة وجود المنظمات الافتراضية ،والتي هي بالأساس منظمات غير ملموسة من الوجود المادي،فإن هذه المنظمات تعمل ضمن استراتيجيات سريعة التغير؛بسبب طبيعة التحديات الآنية التي تواجهها من جانب آخر فإن انتشار هذه المنظمات وتباعد الوجود المكاني للأعضاء العاملين فيها ،يتطلب أساليب وطرق جديدة تنسجم مع هذه الأبعاد والخصوصية ،ويمكن أن، تشكل القدرات التكنولوجية والمعرفية ركيزة أساسية لبناء إستراتيجية مثل هذه المنظمات .

٧- تغير ذوق العملاء وأوضاع السوق وزيادة الاستثمارات لتعزيز جوانب الإبداع التكنولوجي وزيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية وقصر دورة حياة المنتجات .

٨- تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاما يتسم بالتجدد والتغير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال ،وإن هذا الالتزام لا بد وان ينعكس على خيارات المنظمة الإستراتيجية وأساليب تعاملها ،فالمنظمة المدارة استراتيجياً هي أقدر من غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع وتطويرها وتحسينها باستمرار من خلال هذا المدخل الاجتماعي/الأخلاقي ،مع الانفتاح الكبير على البيئة العالمية أصبحت القضايا الاجتماعية والأخلاقية تأخذ حيزا كبيرا من الاهتمام الإدارة؛بسبب تداخل المتغيرات الأخلاقية والاجتماعية على صعيد البيئة العالمية .

٩- تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العالمية ،وقد مثل عقد التسعينات مـــن القرن الماضي وما تلاه اهتماما متزايد للجودة والنوعية ،ووجدت منظمات عالمية تهـــتم بهذا الأمر ،وعليه تطلب الأمر من منظمات الأعمال الانتقال من المفهوم القديم القـــائم على رقابة الجودة ،إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشـــامل لتقويـــة القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة .

ثانيا : الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا القسم عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها بشكل مباشر أو غير مباشر ونظرا لحداثة موضوع الإدارة الإستراتيجية في مجال الإدارة في رياض الأطفال فلم توجد دراسة متخصصة في الإدارة الإستراتيجية (عربية) حسب علم الباحثة فلجأت الباحثة إلى الدراسات العربية التي تناولت عناصر الإدارة الإستراتيجية مثل (التفكير الإستراتيجي- الإستراتيجية – التخطيط الإستراتيجي) .

وبناء على ما سبق تم مناقشة الدراسات السابقة وفق الترتيب الزمني لإجرائها من الأقدم إلى الأحدث،مع توضيح الهدف من الدراسة،المنهج المتبع وأهم نتائج الدراسة التي توصلت إليه ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومن ثم التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية .

ثانياً : الدراسات السابقة

سيتم تناول الدراسات الميدانية بحسب التسلسل التاريخي للدراسة :

١-دراسات سابقة :

أولا : الدراسات العربية :

١ - "رياض الأطفال واقعها ومشكلاتها بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية" برديس ،١٤٠٢هـ، رسالة ماجستير، مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى بيان الصورة الحقيقية لواقع رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة، والمشكلات الهامة التي تواجه مدارس رياض الأطفال في المجالات التالية :

اعداد المعلمات–الأهداف –البرامج والخبرات المنهجية – الألعاب والأدوات–الوسائل التعليمية –التغذية والخدمات الصحية –مشكلات الأطفال اليومية – الإشراف – الأبنية والأثاث– التعاون مع البيت – تقييم نمو وسلوك الأطفال– المشكلات الهامة بنظر الهيئة التعليمية .

واستخدمت الباحثة دراسة مسحية تاريخية تتناول بالوصف والبحث نشأة مدارس رياض الأطفال في العالم العربي وفي دول الخليج والعوامل التي أدت إلى قيامها،ثم دراسة ميدانية استهدفت التعرف على واقع مدارس رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة وأهم ما تعاني منه من مشكلات وتم ذلك اعتمادا على مقابلة المسئولين عن هذه المدارس للمساعدة في تحديد مجالات مشكلاتها واستفتاء طبق على مديرات ومعلمات مدارس رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة ومن أهم نتائج الدراسة :

١- قصور الدورات التدريبية المقامة حتى وقت اجراء البحث عن رفع كفاءة جميع أعضاء الهيئة التدريبية للعمل في مدارس رياض الأطفال لعدم اشتراك جميع المديرات والمعلمات فيها و لقصر مدتها واقتصارها على الجانب النظري.

٢- عدم وجود معلمات متخصصات في مرحلة رياض الأطفال في كافة مدارس الرياض

٣- تعاني أغلبية مباني الرياض من بعض النواقص مثل(الحدائق والساحات-قاعات الراحة وقاعات المكتبة وأخرى للمسجد-مرافق صحية مناسبة لأعمار الأطفال)

٤- عدم كفاية الألعاب والوسائل التعليمية كما ونوعا.

٢- "إدارة مدارس الحضانة والروضة في مدينة جدة "بن لادن،١٤٠٢هـ،رسالة ماجستير،مكة المكرمة" :

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدارس ماقبل المرحلة الإبتدائية في مدينة جدة من النواحي الإدارية وهذه العملية تعتبر أول خطوة للتحسين والإصلاح وفي أنها تساعد في توجيه أنظار المعنيين بهذه المرحلة سواء الأهل أو المسؤولين إلى توجيه العناية والإهتمام الكافي لهذه المرحلة من عمر الطفل وتوضح الدور التربوي الذي تؤد به مدارس الحضانة والروضة الجيدة التي تتوفر فيها البيئة الإسلامية والمعلمة والقدوة والنواحي التربوية والمعرفية الغنية ،تمكن الإدارات المعنية من التعرف على المشاكل المختلفة وأنواعها التي تعترض العمل التربوي والإداري لتضافر الجهود في وضع حلول لها.

استخدمت الباحثة أكثر من منهج بحثي حتى تظهر بصورة متكاملة،فقد استخدم المنهج التاريخي لمعرفة نشأة وتطور هذه المدارس في النبذة التاريخية التي أوردتها الدراسة حول رياض الأطفال ،كما استخدم المنهج الوصفي للحصول على معلومات حول مدارس الرياض من مختلف المصادر وأيضا في عملية المسح لهذه المدارس الموجودة في مدينة جدة ،وأداة الدراسة كانت هي المقابلة ومن أبرز نتائج الدراسة :

١- أن إدارة مدارس الحضانة والروضة (أهلي) في مدينة جدة هي المسئولة مسؤولية كبيرة عن المستوى الذي يبلغه الطفل من جميع النواحي،ويختلف المستوى التربوي للروضة باختلاف خبرة مديراتها.

٢- أن أعلى نسبة مشاكل تواجه الإدارة هي المشاكل مع أولياء أمور الأطفال إذ أن ٧٥%من المدارس اعتبرتها أهم مشكلة تواجههم ولكن أسبابها متعددة .

٣-"التركيب الحالي لرياض الأطفال بمدينة جدة وأسس تطويرها لتحقيق الأهداف التربوية" عراقي، ١٤٠٢هـ،رسالة ماجستير،مكة المكرمة:

هدفت هذه الدراسة إلى :

١- تتبع نشأة وتطور رياض الأطفال الأهلية والحكومية في مدينة جدة لتبقى في متناول القراء والباحثين

٢- دراسة الوضع الحالي لرياض الأطفال الأهلية والحكومية في مدينة جدة .

٣- تقديم بعض المقترحات لتطوير الوضع الحالي لرياض الأطفال في مدينة جدة لما ينبغي أن يكون عليه مستوى تقديم الخدمات التعليمية ،وكما تقضيه حاجة ومتطلبات هذه المرحلة بما يسهم في النمو الشامل للأطفال .

٤- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في تطوير الوضع الحالي لرياض الأطفال وذلك ضمن إطار أهدافنا وقيمنا التربوية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للحصول على معلومات كمية وكيفية ،كما استخدمت الباحثة المنهج التاريخي للوقوف على نشأة رياض الأطفال وأداة الدراسة المقابلة الشخصية ومن أهم نتائج الدراسة :

١- أن الشروط التي وضعتها الرئاسة لمنح تصاريح بافتتاح مدارس الرياض بمدينة جدة غير كافية لضمان تحقيق المستوى المرجو من الأهداف التربوية.

٢- لم يرد ضمن شروط إنشاء رياض الأطفال التي تضعها الرئاسة العامة لتعليم البنات ما يؤكد الحرص الشديد على إقامة مباني الرياض وفق أسس هندسية مدروسة ولا معايير محددة.

٣- الملاحظ في شروط التعيين للجهاز الإداري في رياض الأطفال الأهلية يتم تلقائيا لأن المديرة هي صاحبة الروضة .

٤- **"واقع رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات والمختصين التربويين من أساتذة الجامعات في المملكة العربية السعودية " معمار، ١٤١٩هـ ،رسالة دكتوراه،مكة المكرمة :**

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية معايير التجهيز والتخطيط وتنفيذ برامج وأنشطة رياض الأطفال والتعرف على واقع تجهيز وتخطيط وتنفيذ برامج وأنشطة رياض الأطفال.واتبع الباحث المنهج الوصفي وأداة الدراسة هي الإستبانة وهي عبارة عن أربع استبيانات منها موجهة للمعلمات والثالث للمشرفات التربويات والرابع موجه للمختصين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في المجموعات التربوية،من أبرز نتائج الدراسة:

١- أن قرابة (٦٠%) من كفايات التخطيط والتنفيذ والعلاقات الإنسانية والتقويم حازت على الإهتمام العالي من قبل المعلمات وأن البقية نالت الإهتمام المتوسط وأن ٥٨% من الكفايات الأربعة حازت على توفير العالي والبقية تقريبا حازت على التوفر المتوسط وأن قرابة (٦٠%) من معايير التخطيط والتنفيذ والتجهيز عالية التوفير ،وأن (٣٤%) منها متوسطة التوفر،وأن قرابة (٦٨%) من المعايير الثلاثة تقع ضمن الإهتمام العالي عند المشرفات التربويات ،وأن البقية تقريبا تقع ضمن الإهتمام المتوسط ،وأن قرابة (٥٠%) من المعايير الثلاثة تقع ضمن الإهتمام العالي عند المختصين التربويين من أساتذة المجموعات التربوية وأن البقية تقع ضمن الإهتمام المتوسط .

٥-"دور التخطيط والتنظيم في الإدارة التربوية في الأردن دراسة حاله من مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء" الطواهية ، ١٤٢٦هـ، السودان :

هدفت الدراسة إلى:

١- توضيح المفاهيم الحديثة والدلالات النظرية والعملية للتخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإدارية والإدارة التربوية .

٢- التعرف على مستوى اهتمام القيادات الإدارية مجتمع الدراسة

نتائج الدراسة :

١- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى (٥%) للتخطيط الإستراتيجي في الإدارة التربوية.

٢- يتضح من النتائج أن القوة التأثيرية لوظيفة التنظيم في الإدارة التربوية جاءت بالمرتبة الأولى،في حين احتلت القوة التأثيرية لوظيفة التخطيط في الإدارة التربوية المرتبة الثانية،وهذا يعني بأن وظيفة التنظيم أكثر تأثيرا في الإدارة التربوية من وظيفة التخطيط.

٦- التفكير الإستراتيجي(الإنماط – الممارسات –المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"الفواز ، ١٤٢٨هـ، مكة المكرمة:

هدفت الدراسة إلى :

١- التعرف على درجة امتلاك مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظرهن.

٢- تحديد درجة ممارسة مديرات التعليم العام الحكومية بمدينة جدة لمراحل التفكير الإستراتيجي من وجهة نظرهن.

٣- التعرف على درجة وجود معوقات التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (المسحي) وأداة الدراسة الإستبانة ومن أهم نتائج الدراسة :

١- تمتلك مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة نمط التفكير الشمولي والتفكير التجريدي والتشخيصي والتخطيطي.

٢- تمارس مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة جميع مراحل التفكير الإستراتيجي المختلفة من تقييم الأوضاع الحالية ،وصياغة الإستراتيجية ،وتطبيق الإستراتيجية ومراجعة وتقويم الإستراتيجية بدرجة كبيرة جدا.

٣- اتفقت مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة على درجة وجود معوقات البيئة الخارجية للتفكير الإستراتيجي بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن .

٧-"الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية " الأنصاري ،١٤٢٩هـ، مكة المكرمة :

هدفت هذه الدراسة إلى :

١- التعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة .

٢- التعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لتحليل الوضع الراهن لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة .

٣- التعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والإستراتيجيات لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ،ذلـــك لأنـــه لا يهتم فقط بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه بل إنه يهـــتم أيضـــا بتحليل هذا الواقع وتفسيره في محاولة الوصول لاستنتاجات وتعميمات تسهم في عملية تطـــوير هذا الواقع ،أداة البحث الاستبيان ،ومن أبرز نتائج الدراسة :

١- أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توفر الكفايات المتعلقة بالتخطيط للتخطيط لـــدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت متوفرة بدرجة متوسطة .

٢- أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توفر الكفايات اللازمة لصياغة الرســـالة والرؤيـــة والأهداف والقضايا والإستراتيجيات لدى القيادات الأكاديميـــة بالجامعـــات الســـعودية كانت متوفرة بدرجة متوسطة.

٣- أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توفر الكفايات اللازمة للإدارة عمليات التخطـــيط الإستراتيجي الخمسة متوفرة بدرجة متوسطة بشكل عام .

ثانيا الدراسات الأجنبية :

١-- دراســـة (موكســـلي Susan E.Moxley، (٢٠٠٣م)وعنوانهـــا:"طـــرق التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في مدرسة بأحد أحياء جنـــوب شـــرق الولايات المتحدة الأمريكية،رسالة دكتوراة ، جامعة فلوريد المركزية.

"STRATEGIC PLANING PROCESS USED IN SCHOOL DISTRICTS IN THE SOUTHEASERN UNITED STATES Doctor of Education Cardinal Strtch Universtiy of central Florida

-هدف الدراسة :

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أي مدى يستخدم التخطـــيط الإســـتراتيجي في المنـــاطق التعليمية المختارة ،والتعرف على درجة فاعلية عملية التخطـــيط الإســـتراتيجي في مـــديرات التربية والتعليم توجيه من وجهة نظر مديري المدارس في المناطق المختارة .

- أهم نتائج الدراسة :

١- ٤٦،٣ % من المناطق التعليمية استكملت أداة الاستقصـــاء وتراوحـــت في انتســـاب ١,٠٠٠ إلى ٥,٠٠٠طالبا

٢- ٨٤,٥% من المناطق التعليمية لديها خطة إستراتيجية حالية

٣- ٨٩،١% من أفراد المجتمع لديهم ٢١ عامل أو أكثر من الخبرة في مجال التعليم

٤- ٩٤،٤% من أفراد المجتمع يوافقون بشدة على فاعلية التخطيط الإستراتيجي

٥- ٩٤،٤ % من أفراد المجتمع يوافقون بشدة على أن التخطيط الإستراتيجي هو عمليـــة ذات قيمة .

٦- ٦٦،٦% من أفراد المجتمع درجة تقيمهم للفعالية الشاملة للتخطـــيط الإســـتراتيجي كانت بدرجة عالية أو عالية جداً.

٢- دراسة (ليس بل ،دانيـا كيـه ، دبليـو تشـان Les Bell And Daniel W.K.Chan،٢٠٠٢م) بعنوان " مدراء المدارس والقيادة الإسـتراتيجية والتخطيط في المدارس الإبتدائية في هونج كـونج وانجلتـرا -دراسـة مقارنة،رسالة دكتوراة ،جامعة سيتون هول.

"Principals'Leadership and Strategic Planning in Primary Schools in Hong Kong and England:Acomparison" Doctor of Education,Seton Hall Universtiy

هدف الدراسة :

رصد أوجه الشبه على مستوى السياسة العامة للنظام التعليمـي في الـدولتين ،هـونج كونج وانجلترا مدارس ابتدائية وإعدادية (ثلاثة في هونج كونغ وأربعة في إنكلترا)وتم اختيـار المدارس مجتمع الدارسة بحيث تشمل المدارس الواقعة ضمن مجموعة مختلفـة مـن الظـروف الإجتماعية والاقتصادية والأوضاع الثقافية والمدارس التي كانت تظهر تحسـنا في السـنوات الأخيرة .

إجراءات الدراسة تهدف إلى تسهيل عملية جمع البيانات للرد علـى هـذه البحـوث الخمسة أسئلة من وجهة نظر مديري المدارس ،وبالتالي فإن الهدف الرئيسي لهذا البحـث هـو تطوير أو تعديل للطريقة التي يستخدمها الأفراد (مجتمع الدراسة) ولتحقيق أهداف الدراسـة استخدم الباحثون المقابلة الشخصية كأداة للدراسة .

- نتائج الدراسة :

١- اتفق أفراد المجتمع من مدراء المدارس على أن التخطيط كعملية اسـتراتيجية يسـاعد على تحديد الإتجاه المستقبلي للمدرسة ،ويضمن أن القرارات تتفق وليسـت في نـزاع حول الأهداف الطويلة الأجل.

٢- أن التخطيط الإستراتيجي في المدارس ينبغي أن يهدف إلى تحسين المدارس ،مع التركيـز الواجب على تطوير المناهج الدراسية،،وتطوير الموظفين .

٣- إن طول دورة التخطيط يختلف من حالة إلى أخرى ويعتمد على السياق وعلى وجـــه الخصوص مرحلة من مراحل التنمية المختلفة في المدرسة.

٣- دراسة (إينهان Linehan،٢٠٠٦م) وعنوانها: "وضع خطة اســـتراتيجية عملية للمدارس العامة في ستة ضواحي بمدينة نيويورك"رسالة دكتوراة جامعة سيتون هول.

"Astudy Of The Status Of The Strategic Planning Process As Used By Public School Disticts In Six Subbrban New York City Counties" Doctor of Education,Seton Hall Universtiy

هدف الدراسة:

وكانت قد هدفت إلى معرفة كيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في مدارس الأحيـــاء الجديدة بمدينة نيويورك للتعرف على القيود، والإحتياجات التدريبية والتقنية بشأن التخطـــيط الإستراتيجي.كما بحثت الدراسة العلاقة القائمة بين التخطـــيط الإســـتراتيجي وعـــدد مـــن المتغيرات، وهي أداء الطلاب لفنون اللغة الإنجليزية المقررة في ثلاثة صفوف دراسية (الرابـــع- الثامن – الحادي عشر) والنسبة المئوية للطلاب المتخرجين والتكلفة لكل تلميـــذ ، وانخفـــاض معدلات التسرب وحضور الطلاب ،والنسبة المئوية للطلاب المؤهلة لوجبة غذائيـــة مجانيـــة أو مخفضة .

- أهم نتائج الدراسة :

١- ٦٧%من مجتمع الدراسة أشاروا إلى المنطقة التعليمية التابعون لها قـــد أعـــدت خطـــة إستراتجية.

٢- ٣٣% من أفراد مجتمع الدراسة أشاروا إلى أن المنطقة التعليمية التـــابعون لهـــا لم تكـــن لديهم خطة إستراتيجية مكتوبة .

٤-دراسة (ستيفين تود Jordahl ،٢٠٠٧م)وعنوانها:"تأثير التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات على انجازات (تحصيل) الطلاب.رسالة دكتوراة ،جامعة دكواتا الشمالية .

"The Perceved Heal Practices Of School Board Governce :Strategic Planing And Decision Making To Impact Student Achilevement" Doctor of Education,Universtiy of North Dakota

هدفت الدراسة إلى :

(أ) دور مجلس إدارة المدرسة في وضع الخطة الإستراتيجية للتحسين المستمر لتحصيل الطلاب

(ب) دراسة كيفية اتخاذ أعضاء مجلس إدارة المدرسة القرارات ذات الصلة بتحسين درجة إنجاز المدرسة .

- أهم نتائج الدراسة :

استعراض الأدبيات التي اتبعت لتسليط الضوء على تأثير المجالس المدرسية وعلى تحصيل الطلاب.ولذلك فإن القصد منه هو التعرف على الممارسات الإدارية لمجلس إدارة المدرسة التي تتصل بتحصيل الطلاب ،بعد أن راجعت الكثير من الأدبيات والمواضيع المشتركة في مجال التخطيط الإستراتيجي وصنع القرار:

١- أن ممارسات مجالس إدارات المدارس تساهم في التأثير على التحصيل الدراسي للطلاب بدرجة إيجابية .

٢- التخطيط الإستراتيجي هو الإجراء الذي يوجه قادة المدارس في عملية وضع الرؤية والرسالة والقيم الأساسية ،والأهداف القابلة للقياس ،وأنه ينطوي على تحديد الموارد والقياسات اللازمة للوصول إلى أهدافهم .

٣- أن الخطة الإستراتيجية الشاملة يجب أن تتضمن الرؤية ورسالة والقيم الأساسية والمناطق المستهدفة لتحسين / النمو ،والغايات والأهداف/ الأغراض والإستراتيجيات والموارد ،والجداول الزمنية وطرق لقياس النتائج .

٥-دراسة (ويلكنــز Wilins ، (٢٠٠٧م) وعنوانهــا: "المفــاهيم المشــتركة للتخطيط الإستراتيجي في مدرسة تقع بمنطقة حضــرية "دراســة حالــة .رسالة دكتوارة ،جامعة الكادرينال.

"Participant Perceptions Of Strategic Planning in an Urban School Dissrict:A Case Study" Doctor of Education,Cardinal Strtch Universtiy

- هدف الدراسة :

تحتاج الظواهر الإجتماعية إلى دراسة في سياقاتها التاريخيــة ،وتشــمل هــذه الدراســة استعراض وثائق تاريخية ،والصحف والرسائل واليوميات ،وغيرها من السجلات المكتوبة مــن الماضي،الظواهر البحوث ويركز على فهم جوهر التجارب ذات الصلة لهذه الظاهرة .دراســة الحالة تتبع متعمق صفا لنظام يحدها(كريسويل،١٩٩٨م)وقد أدرجت اثــنين مــن البحــوث لاكتشاف التقاليد والخبرات التي اكتسبها المشاركون في نظام التخطــيط الإســتراتيجي مــن منطقة محدودة في المدارس التي تقع بمناطق حضرية خلال فترة خمس ســنوات ،هــذا المنــهج ينطوي على جمع المعلومات داخل النظام ومن ثم تحليلها وتفسيرها .

- أهم نتائج الدراسة :

١- أن هناك تقدير للمشاركة في التفكير الإستراتيجي حول مســتقبل النظــام التعليمــي، وصياغة عدد من الأهداف والإستراتيجيات ذات الأولوية.

٢- فشل عملية التخطيط في متابعة التنفيذ أثناء العمل.

٣- أن الممارسين للتخطيط الإستراتيجي في نظم التعليم يجب عليهم : غرس ثقافة داعمــة ، وجود رؤية واضحة ،حوار دائم بين أطراف العملية التعليمية ،اعتماد منظور التحســين المستمر ،العمل لتحقيق الخطة ،استخدام البيانات لــدفع العمليــة التعليميــة ،وتوزيــع القيادة.

التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

استعرضت الدراسة في هذا المحور(إثنا عشر دراسة سابقة) ستة دراسات أجنبية تناولت موضوع الإدارة الإستراتجية وتطبيقاتها في المجال التربوي ودراسة إقليمية عربية تناولت دور التخطيط والتنظيم في الإدارة التربوية وثلاث دراسات محلية سعودية تناولت موضوع رياض الأطفال بتناول واقعها ومشكلاتها ودراستين محليتين سعودية تناولت التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.

فالأربع الدراسات المحلية السعودية (دراسة برديس) تناولت موضوع رياض الأطفال وبيان الصورة الحقيقة لواقع رياض الأطفال والمشكلات الهامة التي تواجه مدارس رياض الأطفال.

و(دراسة لادن) قامت بإلقاء الضوء على مدارس ما قبل المرحلة الإبتدائية في مدينة جدة من النواحي الإدارية و(دراسة عراقي) هدفت إلى تتبع نشأة وتطور رياض الأطفال الأهلية والحكومية في مدينة جدة ودراسة الوضع الحالي لرياض الأطفال الأهلية والحكومية في مدينة جدة و(دراسة معمار) هدفت إلى تحديد أهمية معايير التجهيز والتخطيط وتنفيذ برامج وأنشطة رياض الأطفال و(دراسة الأنصاري) تناولت التعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية .

و(دراسة الفواز) تناولت التعرف على درجة امتلاك مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة ، وجميعها دراسات من المملكة العربية السعودية .

ودراسة (الطواهية) من السودان هدفت إلى توضيح المفاهيم الحديثة والدلالات النظرية والعملية للتخطيط الإستراتجية والتنظيم الإداري والتعرف على مستوى اهتمام القيادات الإدارية مجتمع الدراسة .

دراسة (إينهان Linehan)هدفت إلى معرفة كيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في مدارس الأحياء الجديدة بمدينة نيويورك للتعرف على القيود والاحتياجات التدريبية والتقنية بشأن التخطيط الإستراتيجي كما تناولت دراسة (ستيفين تود Steven Todd)

هدفت إلى دور مجلس إدارة المدرسة في وضع الخطة الإستراتيجية للتحسين المستمر

ودراسة (ويلنز**Wilins**) هدفت إلى مقابلة جميع الأفراد اللذين شاركو في واحد أو اثنين من كل مبادرات التخطيط الإستراتيجي.

ودراسة (موكسلي **Moxley**) هدفت إلى التعرف على أي مدى يستخدم التخطيط الإستراتيجي في المناطق التعليمية المختارة .

ودراسة (ليس بل ،دانيا كيه ،دبليو تشان، **Daniel،Les Bell،W.k chan**

جمع معلومات أساسية عن مديري المدارس ومدارسهم،وتركز على عمليات التخطيط في المدرسة .

كل هذا التنوع في حجم العينات والأدوات المستخدمة في هذه الدراسات خدمت الباحثة في دراستها الحالية حيث أن اختلاف الإجراءات هو اختلاف تنوع وتعدد لا اختلاف تناقض وتنافر وإن العلاقة بين هذه الدراسات هي علاقة تكامل وتأكيد فاستطاعت الباحثة بعد مراجعة تلك الدراسات الوقوف على واقع رياض الأطفال في الروضات الحكومية والأهلية فعلاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة هي علاقة تتبع واستنباط ثم جاءت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي فتكاملت الدراسة الحالية حيث ربطت بين واقع رياض الأطفال الأهلية والحكومية وبين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي فاستفادت الباحثة في بناء بحثها على نتائج البحوث الأخرى وأضافت قيمة علمية حيث أضافت الإدارة الإستراتجية وهي أول رسالة علمية على حسب علم الباحثة في تناولها للمؤسسات التعليمية .

الفصـــل الثالث

إجراءات الدراسة

أولا: منهج الدراسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة.

ثالثا: مجتمع الدراسة.

رابعا: أداة الدراسة.

خامسا: صدق الأداة.

سادسا: ثبات الأداة.

سابعا: الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

مقدمة :

يعرض هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تم تنفيذها من حيث تحديد منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، مجتمع الدراسة، بناء الأداة المناسبة ، ثم التحقق من الصدق والثبات، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج.

أولا : منهج الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة، وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، حددت الباحثة المنهج الملائم للدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي والذي أشار عبيدات وآخرون (٢٠٠٣م) أنه " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة،أو حجمها " ص٣١٠ . وذكر العساف (٢٠٠٣م) " أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات ": ١٩٣.

ثانياً : مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة هو " جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث ". (عبيدات، ٢٠٠٣م: ١١٣). وتكون مجتمع الدراسة من: جميع مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (٦٥) مديرة، حسب إحصائية إدارة التعليم (١٤٣٢/١٤٣١هـ).

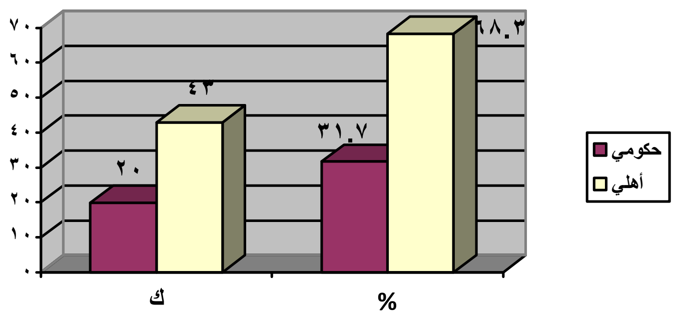
ثالثا : مجتمع الدراسة :

نظراً لإمكانية تطبيق أداة هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمعها من مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة ولم تلجأ إلى أخذ مجتمع من هذا المجتمع. وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة فيما عدا استبيان واحد فقط، كما تم استبعاد استبيان واحد لعد اكتمال بياناته. وبذا يكون عدد الاستبيانات المستكملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (٦٣) استبانه. وفيما يلي وصف لمجتمع الدراسة حسب المراحل الدراسية من خلال الاستبيانات المكتملة:

وصف مجتمع الدراسة حسب نوع الروضة :

جدول رقم (١): وصف مجتمع الدراسة حسب نوع الروضة

نوع الروضة	ك	%
حكومي	20	31.7
أهلي	43	68.3
المجموع	63	100



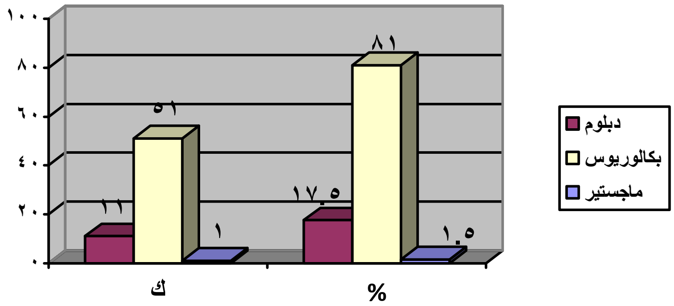
شكل رقم (١): الرسم البياني لمجتمع الدراسة حسب نوع مبنى الروضة

نسبة مجتمع الدراسة في المبنى (حكومي) هي (٣١,٧%) ، والمبنى (أهلي) هي (٦٨,٣%).

وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (٢-أ): وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

%	ك	المؤهل العلمي
17.5	11	دبلوم
81	51	بكالوريوس
1.٥	1	ماجستير
100	63	المجموع

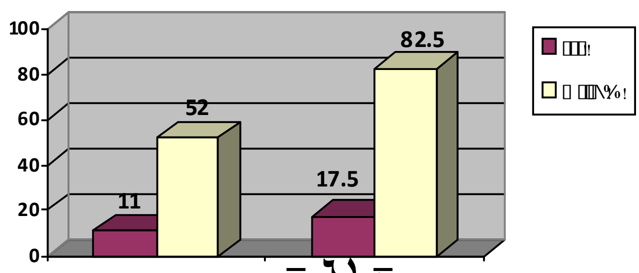


شكل رقم (٢-أ): الرسم البياني لمجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

بسبب وجود مديرة واحدة فقط تحمل درجة الماجستير، لذا تم دمج فئة البكـــالوريوس والماجستير معا ضمن المؤهل العلمي بكالوريوس، وذلك لإمكانية إجراء التحليـــل الإحصـــائي عند المقارنة بين استجابات مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي. وبالتالي أصبح توزيع مجتمـــع الدراسة كالتالي:

جدول رقم (٢-ب): وصف مجتمع الدراسة
حسب المؤهل العلمي بعد دمج الفئات

%	ك	المؤهل العلمي
17.5	11	دبلوم
82.5	52	بكالوريوس
100	63	المجموع



شكل رقم (٢-ب): الرسم البياني لمجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي بعد دمج الفئات

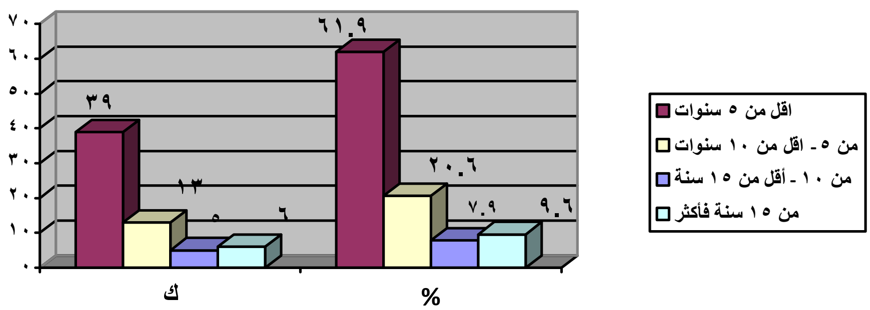
نسبة مجتمع الدراسة من المؤهل العلمي (دبلوم) كانت (١٧,٥%)، والبكالوريوس (٨٢,٥%).

وصف مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة

جدول رقم (٣-أ): وصف مجتمع الدراسة

حسب عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة

عدد سنوات الخبرة	ك	%
اقل من ٥ سنوات	39	61.9
من ٥ – اقل من ١٠ سنوات	13	20.6
من ١٠ – أقل من ١٥ سنة	5	7.9
من ١٥ سنة فأكثر	6	9.6
المجموع	63	100



شكل رقم (٣-أ): الرسم البياني لمجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة

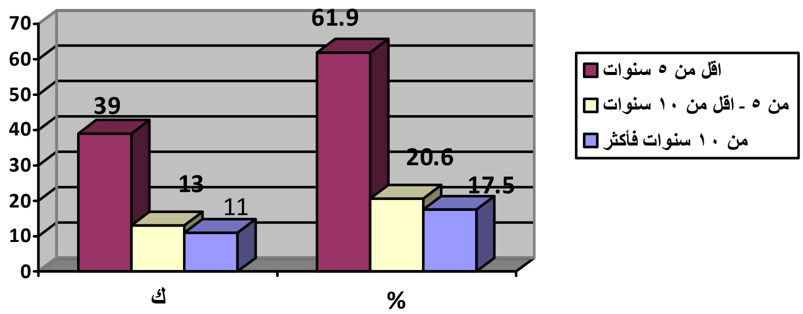
بسبب وجود (٥) مديرات فقط في فئة الخبرة (من ١٠ – أقل من ١٥ سنة) وعـــدد (٦) مديرات فقط في فئة الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) ، لذا تم دمجهما معا في فئة واحدة تحـــت مسمى (من ١٠ سنوات فأكثر)، وذلك لإمكانية إجراء التحليل الإحصائي عند المقارنة بـــين

استجابات مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة. وبالتالي أصبح توزيع مجتمع الدراسة كالتالي:

جدول رقم (٣-ب): وصف مجتمع الدراسة حسب

عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة

عدد سنوات الخبرة	ك	%
اقل من ٥ سنوات	39	61.9
من ٥ – اقل من ١٠ سنوات	13	20.6
من ١٠ سنوات فأكثر	11	17.5
المجموع	63	100



شكل رقم (٣-ب): الرسم البياني لمجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بعد دمج الفئات

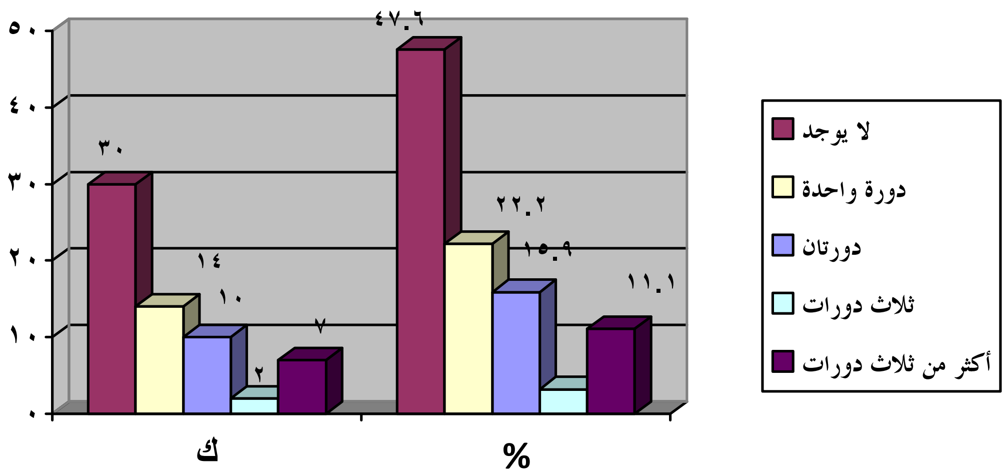
نسبة مجتمع الدراسة من سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات) كانت (٦١,٩%)، و(من ٥ – اقل من ١٠ سنوات) كانت (٢٠,٦%)، و(من ١٠ سنوات فأكثر) كانت (١٧,٥%).

وصف مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية

جدول رقم (٤-أ): وصف مجتمع الدراسة حسب

عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية

عدد الدورات التدريبية	ك	%
لا يوجد	30	47.6
دورة واحدة	14	22.2
دورتان	10	15.9
ثلاث دورات	2	3.2
أكثر من ثلاث دورات	7	11.1
المجموع	63	100



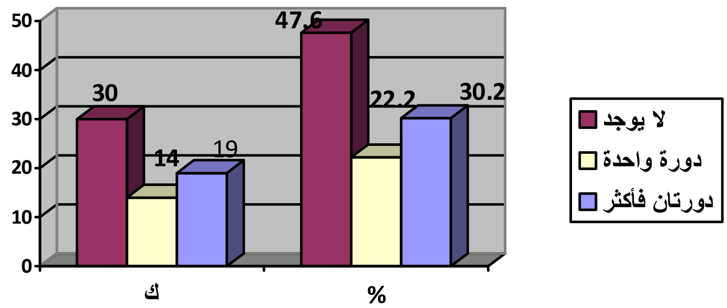
شكل رقم (٤-أ): الرسم البياني لمجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

بسبب وجود (٢) مديرات فقط حصلن على (ثلاث دورات) وعدد (٧) مديرات فقط حصلن على (أكثر من ثلاث دورات) ، لذا تم دمجهما مع اللاتي حصلن على دورتين في فئة واحدة تحت مسمى (دورتان فأكثر)، وذلك لإمكانية إجراء التحليل الإحصائي عند المقارنة بين استجابات مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية. وبالتالي أصبح توزيع مجتمع الدراسة كالتالي:

جدول رقم (٤-ب): وصف مجتمع الدراسة

حسب عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية

عدد الدورات التدريبية	ك	%
لا يوجد	30	47.6
دورة واحدة	14	22.2
دورتان فأكثر	19	30.2
المجموع	63	100



شكل رقم (٤-ب): الرسم البياني لمجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية بعد دمج الفئات

نسبة مجتمع الدراسة اللاتي (لم يحصلن على دورات تدريبية) كانت (٤٧,٦%)، و(دورة واحدة) كانت (٢٢,٧%)، و(دورتان فأكثر) كانت (٣٠,٢%).

رابعا: أداة الدراسة

استخدمت الاستبانه كأداة لهذه الدراسة، لملائمتها لطبيعة الدراسة من حيث الجهد والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة. و يذكر عبيدات وآخرون (٢٠٠٣م) : " أن الاستبانه أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً، وتعتبر من أفضل وسائل جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين " وأن الاستبانه : " تستخدم للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، فضلاً عن أنها وسيلة ميسرة لجمع البيانات اللازمة "(١ :١٤٥)

خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة :

أتبعت الباحثة الخطوات التالية لتصميم وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانه:

تحديد مصادر بناء الاستبيان:

اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على ما يلي:

- الإطلاع على العديد من الدوريات والمجلات التربوية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية .
- الاتصال ومقابلة مجموعة من ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم .

تحديد أهداف الاستبيان:

تم تصميم استبانه تهدف إلى معرفة ما يلي :

١. درجة التحليل والرصد البيئي لدى مجتمع الدراسة.
٢. درجة صياغة الإستراتيجية لدى مجتمع الدراسة.
٣. درجة تطبيق الإستراتيجية لدى مجتمع الدراسة.
٤. درجة التقييم والسيطرة لدى مجتمع الدراسة.
٥. الكشف عن الاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة (نوع مبنى الروضة–المؤهل العلمي–سنوات الخبرة–الدورات التدريبية).

بناء الاستبانة :

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، والخطوات السابق ذكرها قامت الباحثة بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على سعادة المشرف على الدراسة وبعد إبداء رأيه وملاحظاته ، كان من توجيهات سعادته عرضها على مجموعه من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة وذلك لتحكيمها. (سوف تتناول الباحثة تحكيم الاستبيان لاحقا)

- الاستبانة في صورتها النهائية : احتوت الاستبانة على جزأين أساسيين هما :

الجزء الأول : عبارة عن البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة من حيث (نـوع مـبنى الروضة–المؤهل العلمي–سنوات الخبرة–الدورات التدريبية).

الجزء الثاني : و يشمل مجموعة من العبارات (٦٥) عبارة وزعت علـى (٤) محـاور كالتالي :

- المحور الأول: **التحليل والرصد البيئي، يحتوي على (٢٠) عبارة.**
- المحور الثاني **صياغة الإستراتيجية، يحتوي على (١٤) عبارة.**
- المحور الثالث: **تطبيق الإستراتيجية، يحتوي على (١٦) عبارة.**
- المحور الرابع: **التقييم والسيطرة، يحتوي على (١٥) عبارة.**

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في الجانب الأيسر أمام كل عبارة لقيـاس درجة التطبيق كما في الشكل التالي:

العبارة	درجة التطبيق				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
يتضح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدي					

وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطـى الدرجـة (١) للاستجابة منخفضة جدا والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة و الدرجة (٣) للاستجابة متوسطة و الدرجة (٤) للاستجابة غالبا و الدرجة (٥) للاستجابة عالية جدا. وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة التطبيق:

المدى = أكبر قيمة في تدرج المقياس – أقل قيمة في تدرج المقياس = ٥ – ١ = ٤

طول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس = ٤/٥ = ٠,٨

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) إلى (١,٨) درجة تكون الاستجابة (منخفضة جدا)

إذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (١,٨١) إلى (٢,٦٠) درجة تكون الاستجابة (منخفضة)

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠) درجة تكون الاستجابة (متوسطة)

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣,٤١) إلى (٤,٢٠) درجة تكون الاستجابة (عالية)

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤,٢١) إلى (٥) درجة تكون الاستجابة (عالية جدا)

مع الإشارة أنه تم عكس درجات العبارات السلبية عند تصحيح الاستبيان، وهذه العبارات السلبية كانت بالمحور الأول (عبارة ٦ ، عبارة ٩) والمحور الثالث (عبارة ١ ، عبارة٢).

خامسا : صدق الأداة :

صدق الاستبانة كما ذكر عبيدات وآخرون (٢٠٠٣م، ص١٩٦) من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمدها الدراسة، أداة البحث تكون صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، و إذا وافق الخبراء على أن الأداة ملائمة لما وضعت من أجله فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين.

وعند الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، قامت الباحثة بعرضها على سعادة المشرف على الرسالة والذي أوصى بإجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة، ثم قامت بعد ذلك بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى، و بلغ عدد المحكمين (١٥)، ملحق رقم (٢). تصدر الاستبانة خطاب موجه إلى المحكمين يوضح مشكله وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وذلك من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وكذلك

النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاهم وحذف أو إضافة بعض الفقرات أو إعادة ترتيب بعضها ليصبح عدد العبارات في الاستبانة (٦٥) عبارة.

خامسا: ثبات الأداه :

للتأكد من ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام الطرق التالية

١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

وجد أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس المجموع (٠,٩٧) وهي قيمة مرتفعة جداً وتدل على ثبات الاستبانة. وكان معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (٠,٩٥)، بينما بلغ للمحور الثاني (٠,٩٦) ، والمحور الثالث (٠,٩٧) وللمحور الرابع (٠,٩٥). وجميع القيم السابقة مرتفعة ومؤشر على الثبات وإمكانية الوثوق في نتائج الاستبيان.

جدول رقم (٥): قيم الفا كرونباخ للثبات

المحاور	قيمة الفا كرونباخ
المحور الأول : التحليل والرصد البيئي	**0.95**
المحور الثاني : صياغة الإستراتيجية	**0.96**
المحور الثالث : تطبيق الإستراتيجية	**0.97**
المحور الرابع : التقييم والسيطرة	**0.95**
الدرجة المجموعة	**0.97**

٢- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

وذلك عن طريق تقسيم عبارات كل محور إلى نصفين، النصف الأول (العبارات الفردية) والنصف الثاني (العبارات الزوجية) ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصف الأول ودرجات النصف الثاني. ولخصت النتائج في الجدول رقم ( )، حيث تراوحت قيم معاملات الإرتباط من (٠,٨٤) إلى (٠,٨٨). وجميع معاملات الارتباطات إيجابية ومرتفعة

وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) سواء بطريقة سبيرمان براون أو بطريقة جتمان للتجزئة النصفية. مما يدل على ثبات المقياس.

جدول رقم (٦): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المحاور	التجزئة النصقية	
	سبيرمان براون	جتمان
الأول: التعاون المهني	0.88	0.85
الثاني: علاقات الزمالة	0.85	0.84
الفاعلية وتقرير المصير	0.86	0.84
الدرجة المجموعة للمحور الأول	0.88	0.86

من طرق الثبات السابقة، نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

سادسا: الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للبيانات الأولية

٢. المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).

٣. الانحراف المعياري لمعرفة تشتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة

٤. اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات الاستجابات حسب نوع الروضة والمؤهل العلمي

٥. اختبار تحليل التباين الأحادي (اختبار ف). للمقارنة بين متوسطات الاستجابات حسب

عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

٦. معامل الفا كرونباخ للثبات

٧. التجزئة النصفية بطريقتي (سبيرمان براون – جتمان) للثبات.

الفصــل الرابع
عرض ومناقشة النتائج

الفصل الرابع
عرض ومناقشة النتائج

في هذا الفصل تناولت الباحثة عرض النتـائج الـتي تم الحصـول عليهـا ثم مناقشة هذه النتائج من خلال الإجابة علـى تسـاؤلات الدراسـة وذلـك علـى النحو التالي :

إجابة التساؤل الأول:

(ما درجة تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لـدى مـديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة؟)

للإجابة على ذلك تم استخدام، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيـب للعبارات التي تقيس تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لـدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة ، وكذلك حسـاب المتوسـط الحسابي العام لهذه العبارات، كالتالي:

المحور الأول: التحليل والرصد البيئي

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الأول: التحليل والرصد البيئي

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	8	تعتبر إدارة الروضة معلماتها نقاط قوة للروضة	4.10	0.87	عالية
2	14	تشجع إدارة الروضة منسوباتها للاستفادة من الفرص التعلمية الجديدة المتاحة لهن.	4.08	0.81	عالية
3	10	يتم المشاركة في الفعاليات والأنشطة التي يتبناها المجتمع مثل (فعاليات الطفل اليتيم –يوم الغذاء العالمي–يوم المعلم)	4.03	0.8	عالية
4	4	تعرف إدارة الروضة مواطن القوة في روضتها وتعمل على بقائها،واستمراريتها	3.95	1.01	عالية
5	17	يوجد لدى الروضة معلومات كافية عن اليئة الخارجية (ثقافة المجتمع–قيمه–تنظيمه)	3.94	0.86	عالية
6	15	عند إعدادها الخطة السنوية لها تراعي الروضة الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع	3.89	0.9	عالية
7	12	تستند إدارة الروضة على المعلومات والحقائق للتعرف على طبيعة البيئة الخارجية (المجتمع).	3.84	0.88	عالية
8	16	تعتبر إدارة الروضة موظفاتها بأنهن أفضل أنواع الأصول التي تمتلكها (الأصول البشرية)	3.83	0.87	عالية
9	7	يظهر لدى إدارة الروضة مساندة أولياء الأمور لها في نشاطاتها لإدراكهم نبل رسالتها التربوية	3.83	1.01	عالية
10	18	تنظم إدارة الروضة زيارات لروضات نموذجية للتعرف على كيفية تحضير الدروس النموذجية	3.73	0.92	عالية
11	3	تلتزم موظفات الروضة بالخطط التي تضعها إدارة الروضة	3.73	0.99	عالية
12	2	تقوم إدارة الروضة بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي لدى موظفات الروضة	3.56	1.09	عالية
13	20	يتم الإطلاع على خطط نموذجية لروضات منافسة تعين إدارة الروضة في وضع الخطة السنوية لها	3.56	1.17	عالية
14	11	توجد صلاحيات لمديرة الروضة مما يمكنها من الاستفادة من الفرص التعليمية الموجودة في البيئة الخارجية (المجتمع)	3.54	1.08	عالية
15	13	تضع إدارة الروضة استبيانات للتعرف على طبيعة المجتمع الخارجي.	3.48	1.09	عالية
16	1	يتضح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدي	3.40	1.3	متوسطة
17	5	يتميز الهيكل التنظيمي للروضة بوضوحه وثباته	3.17	1.58	متوسطة
18	6	يتم التعاقد مع المعلمات في العام الدراسي أكثر من مرة	3.10	1.55	متوسطة
19	9	توجد فجوات واسعة بين وعود الروضة وماتلتزم به	3.06	1.35	متوسطة
20	19	يوجد موقع إلكتروني للروضة	2.81	1.65	متوسطة
		المتوسط العام	3.63	0.55	عالية

أشارت نتائج الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة هو (٣,٦٣) و يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣,٤١-٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (عالية).

بالرغم أن المتوسط العام لاستجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق التحليل والرصد البيئي هو بدرجة (عالية)، إلا أن هناك اختلافات في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة ، حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٢,٨١-٤,١٠) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الثالثة (متوسطة) والرابعة (عالية) لمقياس ليكرت الخماسي. وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات المحور الأول (تطبيق التحليل والرصد البيئي) كالتالي:

العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية :

يوجد (١٥) عبارة كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية وجاءت بالترتيب من الأول إلى الخامس عشر من بين العبارات التي تقيس تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة وهي:

العبارة رقم (٨) وهي (تعتبر إدارة الروضة معلماتها نقاط قوة للروضة) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٠)، العبارة رقم (١٤) وهي (تشجع إدارة الروضة منسوباتها للإستفادة من الفرص التعلمية الجديدة المتاحة لهن) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، العبارة رقم (١٠) وهي (يتم المشاركة في الفعاليات والأنشطة التي يتبناها

المجتمع مثل (فعاليات الطفل اليتيم –يوم الغذاء العالمي–يوم المعلم)) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، العبارة رقم (٤) وهي (تعرف إدارة الروضة مواطن القوة في روضتها وتعمل على بقائها،واستمراريتها) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، العبارة رقم (١٧) وهي (يوجد لدى الروضة معلومات كافية عن اليئة الخارجية (ثقافة المجتمع–قيمه–تنظيمه)) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، العبارة رقم (١٥) وهي (عند إعدادها الخطة السنوية لها تراعي الروضة الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣,٨٩) ،العبارة رقم (١٢) وهي (تستند إدارة الروضة على المعلومات والحقائق للتعرف على طبيعة البيئة الخارجية (المجتمع)) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣,٨٤) ،العبارة رقم (١٦) وهي (تعتبر إدارة الروضة موظفاقا بأهن أفضل أنواع الأصول التي تمتلكها (الأصول البشرية)) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، العبارة رقم (٧) وهي (يظهر لدى إدارة الروضة مساندة أولياء الأمور لها في نشاطاقا لإدراكهم نبل رسالتها التربوية) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، العبارة رقم (١٨) وهي (تنظم إدارة الروضة زيارات لروضات نموذجية للتعرف على كيفية تحضير الدروس النموذجية) جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (٣,٧٣) ،العبارة رقم (٣) وهي (تلتزم موظفات الروضة بالخطط التي تضعها إدارة الروضة) جاءت في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (٣,٧٣) ،العبارة رقم (٢) وهي (تقوم إدارة الروضة بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي لدى موظفات الروضة) جاءت في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (٣,٥٦)،العبارة رقم (٢٠) وهي (يتم الإطلاع على خطط نموذجية لروضات منافسة تعين إدارة الروضة في وضع الخطة السنوية لها) جاءت في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي

(٣,٥٦) ،العبارة رقم (١١) وهي (توجد صلاحيات لمديرة الروضة مما يمكنها من الاستفادة من الفرص التعليمية الموجودة في البيئة الخارجية (المجتمع)) جاءت في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي (٣,٥٤)، العبارة رقم (١٣) وهي (تضع إدارة الروضة استبيانات للتعرف على طبيعة المجتمع الخارجي) جاءت في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي (٣,٤٨).

العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة متوسطة:

يوجد (٥) عبارات كانت الاستجابة عليها بدرجة متوسطة وجاءت بالترتيب من السادس عشر إلى العشرين من بين العبارات التي تقيس تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة. وتم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة كالتالي:

العبارة رقم (١) وهي (يتضح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدي) جاءت في الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، العبارة رقم (٥) وهي (يتميز الهيكل التنظيمي للروضة بوضوحه وثباته) جاءت في الترتيب السابع عشر بمتوسط حسابي (٣,١٧)، العبارة رقم (٦) وهي (يتم التعاقد مع المعلمات في العام الدراسي أكثر من مرة) جاءت في الترتيب الثامن عشر بمتوسط حسابي (٣,١٠)، العبارة رقم (٩) وهي (توجد فجوات واسعة بين وعود الروضة وماتلتزم به) جاءت في الترتيب التاسع عشر بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، العبارة رقم (١٩) وهي (يوجد موقع إلكتروني للروضة) جاءت في الترتيب العشرين بمتوسط حسابي (٢,٨١).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة،

تكونت من (٢٠) عبارة، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة (عالية) على (١٥) عبارة، وبدرجة (متوسطة) على (٥) عبارات. ونتيجة ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام يساوي (٣,٦٣). أي أن تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية).

إجابة التساؤل الثاني:

(ما درجة صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة؟)

للإجابة على ذلك تم استخدام، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للعبارات التي تقيس صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة ، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، كالتالي:

المحور الثاني: صياغة الإستراتيجية

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثاني: صياغة الإستراتيجية

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	14	تضع الروضة أهداف تتسق مع محتوى وأنشطة الروضة وحاجات الطفل	4.41	0.69	عالية جدا
2	6	تقوم إدارة الروضة بوضع استراتيجيات و العمل على تطويرها	4.21	0.79	عالية جدا
3	5	تضع إدارة الروضة أهداف قابلة للتحقيق	4.19	0.86	عالية
4	4	توجد لدى الروضة رؤية	4.16	1.14	عالية
5	13	تعتبر رسالة الروضة هي المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود	4.14	0.8	عالية
6	7	تقوم إدارة الروضة بصياغة رؤيا شاملة	4.10	0.89	عالية
7	1	تتميز رسالة الروضة أنها تحفز الموظفات للتفكير المستمر والعمل المبدع	4.10	0.96	عالية
8	3	توجد لدى الروضة رسالة	4.10	1.03	عالية
9	8	تضع إدارة الروضة خطة للطوارئ	4.03	0.93	عالية
10	11	تنجح إدارة الروضة في ترجمة الأهداف إلى خطط	3.98	0.85	عالية
11	9	تضع إدارة الروضة خطة رئيسة شاملة تحدد كيفية انجاز الروضة لرسالتها وأهدافها	3.97	1	عالية
12	12	تتعامل إدارة الروضة مع دلالات ما وراء الأرقام والإحصاءات والمعلومات وذلك وفق توجه استراتيجي مرن يستوعب المواقف ويتفاعل مع الأحداث	3.81	0.9	عالية
13	10	تقوم إدارة الروضة بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية	3.79	0.95	عالية
14	2	تضع إدارة الروضة خطط طويلة الأمد	3.78	0.87	عالية
		المتوسط العام	4.06	0.64	عالية

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال

الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة هو (٤,٠٦) و يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣,٤١–٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (عالية).

بالرغم أن المتوسط العام لاستجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية هو بدرجة (عالية)، إلا أن هناك اختلافات في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة ، حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٣,٧٨–٤,٤١) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الرابعة (عالية) و الخامسة (عالية جدا) لمقياس ليكرت الخماسي. وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات المحور الثاني (صياغة الإستراتيجية) كالتالي:

العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية جدا :

يوجد (٢) عبارة كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية جدا وجاءت بالترتيب الأول و الثاني من بين العبارات التي تقيس صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة وهي:

العبارة رقم (١٤) وهي (تضع الروضة أهداف تتسق مع محتوى وأنشطة الروضة وحاجات الطفل) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٤١)، العبارة رقم (٦) وهي (تقوم إدارة الروضة بوضع استراتيجيات و العمل على تطويرها) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٢١).

العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية :

يوجد (١٢) عبارات كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية وجاءت بالترتيب من الثالث إلى الرابع عشر من بين العبارات التي تقيس صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة. وتم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة كالتالي:

العبارة رقم (٥) وهي (تضع إدارة الروضة أهداف قابلة للتحقيق) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤,١٩)، العبارة رقم (٤) وهي (توجد لدى الروضة رؤية) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٤,١٦)، العبارة رقم (١٣) وهي (تعتبر رسالة الروضة هي المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤,١٤)، العبارة رقم (٧) وهي (تقوم إدارة الروضة بصياغة رؤيا شاملة) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٤,١٠) ،العبارة رقم (١) وهي (تتميز رسالة الروضة أنها تحفز الموظفات للتفكير المستمر والعمل المبدع) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٤,١٠) ،العبارة رقم (٣) وهي (توجد لدى الروضة رسالة) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٤,١٠) ،العبارة رقم (٨) وهي (تضع إدارة الروضة خطة للطوارئ) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٤,٠٣)،العبارة رقم (١١) وهي (تنجح إدارة الروضة في ترجمة الأهداف إلى خطط) جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (٣,٩٨) ،العبارة رقم (٩) وهي (تضع إدارة الروضة خطة رئيسة شاملة تحدد كيفية انجاز الروضة لرسالتها وأهدافها) جاءت في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (٣,٩٧) ،العبارة رقم (١٢) وهي (تتعامل إدارة الروضة مع دلالات ما وراء الأرقام والإحصاءات والمعلومات وذلك وفق توجه استراتيجي مرن يستوعب المواقف ويتفاعل مع الأحداث) جاءت في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (٣,٨١) ،العبارة رقم (١٠) وهي (تقوم إدارة الروضة بتحليل وتعريف

الفجوة الإستراتيجية) جاءت في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (٣,٧٩) ،العبارة رقم (٢) وهي (تضع إدارة الروضة خطط طويلة الأمد) جاءت في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي (٣,٧٨).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، تكونت من (١٤) عبارة، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة (عالية جدا) على (٢) عبارة، وبدرجة (عالية) على (١٢) عبارة. ونتيجة ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام يساوي (٤,٠٦). أي أن صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية).

إجابة التساؤل الثالث:

(ما درجة تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة؟)

للإجابة على ذلك تم استخدام، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للعبارات التي تقيس تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة ، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، كالتالي:

المحور الثالث: تطبيق الإستراتيجية

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثالث: تطبيق الاستراتيجية

الترتيب	رقم العبارة	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	14	تضع إدارة الروضة تنسيق تنظيمي لموظفاتها منذ بداية العام الدراسي	4.16	0.81	عالية
2	15	يتم التنظيم في عمل الروضة على مبدأ تساوي المسئولية مع السلطة المفوضة لموظفات	4.06	0.74	عالية
3	7	تتسم الخطة الإستراتيجية للروضة بالمرونة	4.05	0.81	عالية
4	16	وجود بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة	4.03	0.97	عالية
5	8	تتميز إدارة الروضة بقدرتها بين الجمع بين المركزية واللامركزية	3.97	0.88	عالية
6	6	تقوم الروضة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.94	0.9	عالية
7	13	يعتبر مبنى الروضة ملائم لتنفيذ البرامج والأنشطة غير المنهجية	3.92	1.02	عالية
8	9	توفر إدارة الروضة أنظمة تحفيز فاعلة تسهم في إثارة دافعية موظفاتها في العمل	3.89	0.83	عالية
9	10	تقوم إدارة الروضة بالتخطيط التشغيلي الذي يهتم بالمشكلات اليومية	3.84	0.95	عالية
10	4	تصمم إدارة الروضة الخطط التشغيلية لموظفاتها	3.81	0.91	عالية
11	3	توجد خدمة الإنترنت بالروضة	3.81	1.15	عالية
12	5	تقوم الروضة بتوزيع الموارد المالية على بنود الخطة	3.76	1.04	عالية
13	11	تقوم إدارة الروضة بوضع ميزانيات للأنشطة المقامة بالروضة	3.75	0.92	عالية
14	12	تضع إدارة الروضة إجراءات تشغيلية معيارية	3.71	0.83	عالية
15	1	تتمسك الروضة بالمركزية الشديدة	3.68	1.01	عالية
16	2	يوجد خوف من التغيير لدى بعض موظفات الروضة	3.44	0.93	عالية
		المتوسط العام	3.86	0.56	عالية

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة هو (٣,٨٦) و يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣,٤١–٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (عالية).

هناك تشابه في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٣,٤٤-٤,١٦) وهذه المتوسطات الحسابية تقع جميعها ضمن الفئة الرابعة (عالية) لمقياس ليكرت الخماسي. وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات المحور الثالث (تطبيق الإستراتيجية) كالتالي:

العبارة رقم (١٤) وهي (تضع إدارة الروضة تنسيق تنظيمي لموظفاتها منذ بداية العام الدراسي) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٦)، العبارة رقم (١٥) وهي (يتم التنظيم في عمل الروضة على مبدأ تساوي المسئولية مع السلطة المفوضة لموظفات) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، العبارة رقم (٧) وهي (تتسم الخطة الإستراتيجية للروضة بالمرونة) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، العبارة رقم (١٦) وهي (وجود بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، العبارة رقم (٨) وهي (تتميز إدارة الروضة بقدرتها بين الجمع بين المركزية واللامركزية) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، العبارة رقم (٦) وهي (تقوم الروضة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣,٩٤) ،العبارة رقم (١٣) وهي (يعتبر مبنى الروضة ملائم لتنفيذ البرامج والأنشطة غير المنهجية) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣,٩٢) ،العبارة رقم (٩) وهي (توفر إدارة الروضة أنظمة تحفيز فاعلة تسهم في إثارة دافعية موظفاتها في العمل) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٣,٨٩) ،العبارة رقم (١٠) وهي (تقوم إدارة الروضة بالتخطيط التشغيلي الذي يهتم بالمشكلات اليومية) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، العبارة رقم (٤) وهي (تصمم إدارة الروضة الخطط التشغيلية

لموظفاتها) جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (٣,٨١) ،العبارة رقم (٣) وهي (توجد خدمة الإنترنت بالروضة) جاءت في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (٣,٨١) ،العبارة رقم (٥) وهي (تقوم الروضة بتوزيع الموارد المالية على بنود الخطة) جاءت في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (٣,٧٦) ،العبارة رقم (١١) وهي (تقوم إدارة الروضة بوضع ميزانيات للأنشطة المقامة بالروضة) جاءت في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ،العبارة رقم (١٢) وهي (تضع إدارة الروضة إجراءات تشغيلية معيارية) جاءت في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي (٣,٧١)، العبارة رقم (١) وهي (تتمسك الروضة بالمركزية الشديدة) جاءت في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، العبارة رقم (٢) وهي (يوجد خوف من التغيير لدى بعض موظفات الروضة) جاءت في الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي (٣,٤٤).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، تكونت من (١٦) عبارة، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة (عالية) على جميع العبارات (١٦) عبارة. ونتيجة ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام يساوي (٣,٨٦). أي أن تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية).

إجابة التساؤل الرابع:

(ما درجة التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة؟)

للإجابة على ذلك تم استخدام، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للعبارات التي تقيس التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة ، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، كالتالي:

المحور الرابع: التقييم والسيطرة

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الرابع: التقييم والسيطرة

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	15	تقوم إدارة الروضة بالتعديلات اللازمة لنجاح الإدارة بما يتوافق مع التغيرات الجارية في بيئة الروضة	4.29	0.87	عالية جدا
2	13	تقوم إدارة الروضة بتعديلات على الخطة في ضوء تغير بيئة الروضة	4.08	0.81	عالية
3	1	تدرك إدارة الروضة أهمية التقويم الذاتي للخطة حسب معايير محددة	4.08	0.85	عالية
4	3	تضع إدارة الروضة مقياس للأداء	4.06	0.76	عالية
5	10	تقوم إدارة الروضة بإجراء التعديلات على الخطة الإستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقويم النهائي	4.03	0.88	عالية
6	12	تضع إدارة الروضة معايير محددة لتقويم أهداف الإدارة بما يتناسب مع رسالتها	3.98	0.83	عالية
7	2	تقوم إدارة الروضة بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية	3.97	0.78	عالية
8	11	تقوم إدارة الروضة بوضع مقياس للأداء لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الروضة	3.97	0.84	عالية
9	6	تستخدم إدارة الروضة نظام واضح للرقابة على أداء موظفاها	3.90	0.82	عالية
10	14	تقوم إدارة الروضة بالموازنة بين الإيرادات والنفقات للتأكد من تحقيق الأهداف	3.90	0.96	عالية
11	4	تقوم إدارة الروضة بمراجعة وتقويم الإستراتيجية	3.87	0.83	عالية
12	7	تستخدم إدارة الروضة الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة	3.83	0.89	عالية
13	9	تقوم إدارة الروضة بتوفير موارد إبداعية لتمويل خطط الروضة وبرامجها	3.81	0.98	عالية
14	8	تقوم إدارة الروضة بتفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة	3.76	0.93	عالية
15	5	تهتم إدارة الروضة بتوزيع الاستبيانات في نهاية العام لتعرف مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة من الروضة	3.63	1.13	عالية
		المتوسط العام	3.94	0.63	عالية

أشارت نتائج الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة حول التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة هو (٣,٩٤) و يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣,٤١–٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (عالية).

بالرغم أن المتوسط العام لاستجابات مجتمع الدراسة حول التقييم والسيطرة هو بدرجة (عالية)، إلا أن هناك اختلافات في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة ، حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٣,٦٣–٤,٢٩) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الرابعة (عالية) والخامسة (عالية جدا) لمقياس ليكرت الخماسي. وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات المحور الرابع (التقييم والسيطرة) كالتالي:

العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية جداً :

يوجد (١) عبارة كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية جدا وجاءت بالترتيب من بين العبارات التي تقيس التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة وهي:

العبارة رقم (١٥) وهي (تقوم إدارة الروضة بالتعديلات اللازمة لنجاح الإدارة بما يتوافق مع التغيرات الجارية في بيئة الروضة) جاءت بمتوسط حسابي (٤,٢٩).

العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية :

يوجد (١٤) عبارة كانت الاستجابة عليها بدرجة عالية وجاءت بالترتيب من الثاني إلى الخامس عشر من بين العبارات التي تقيس التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة

الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة. وتم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة كالتالي:

العبارة رقم (١٣) وهي (تقوم إدارة الروضة بتعديلات على الخطة في ضوء تغير بيئة الروضة) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، العبارة رقم (١) وهي (تدرك إدارة الروضة أهمية التقويم الذاتي للخطة حسب معايير محددة) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، العبارة رقم (٣) وهي (تضع إدارة الروضة مقياس للأداء) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، العبارة رقم (١٠) وهي (تقوم إدارة الروضة بإجراء التعديلات على الخطة الإستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقويم النهائي) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، العبارة رقم (١٢) وهي (تضع إدارة الروضة معايير محددة لتقويم أهداف الإدارة بما يتناسب مع رسالتها) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣,٩٨) ،العبارة رقم (٢) وهي (تقوم إدارة الروضة بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣,٩٧) ،العبارة رقم (١١) وهي (تقوم إدارة الروضة بوضع مقياس للأداء لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الروضة) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٣,٩٧) ،العبارة رقم (٦) وهي (تستخدم إدارة الروضة نظام واضح للرقابة على أداء موظفاتها) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، العبارة رقم (١٤) وهي (تقوم إدارة الروضة بالموازنة بين الإيرادات والنفقات للتأكد من تحقيق الأهداف) جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (٣,٩٠) ،العبارة رقم (٤) وهي () جاءت في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (تقوم إدارة الروضة بمراجعة وتقويم الإستراتيجية) ،العبارة رقم (٧) وهي (تستخدم إدارة الروضة الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة) جاءت في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (٣,٨٣) ،العبارة رقم (٩) وهي (تقوم إدارة الروضة بتوفير موارد إبداعية لتمويل خطط الروضة وبرامجها) جاءت في الترتيب

الثالث عشر بمتوسط حسابي (٣,٨١) ،العبارة رقم (٨) وهي (تقوم إدارة الروضة بتفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة) جاءت في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، العبارة رقم (٥) وهي (قمتم إدارة الروضة بتوزيع الاستبيانات في نهاية العام لتعرف مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة من الروضة) جاءت في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي (٣,٦٣).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، تكونت من (١٥) عبارة، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة (عالية جدا) على (١) عبارة، وبدرجة (عالية) على (١٤) عبارة. ونتيجة ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام يساوي (٣,٩٤). أي أن التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية).

إجابة التساؤل الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لكل محور من محاور تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة ومحاور المقياس مجتمعة، تعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة (نوع الروضة – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة – عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية؟

أولا: المقارنة حسب نوع مبنى الروضة :

تم استخدام اختبار (ت)، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (١١): نتائج اختبار ت للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب نوع مبنى الروضة

المحاور	نوع مبنى الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	حكومي	20	3.65	0.59	0.19	61	0.85
	أهلي	43	3.62	0.54			
الثاني	حكومي	20	4.03	0.58	0.22	61	0.83
	أهلي	43	4.07	0.68			
الثالث	حكومي	20	3.88	0.61	0.16	61	0.87
	أهلي	43	3.86	0.55			
الرابع	حكومي	20	3.83	0.66	1.02	61	0.31
	أهلي	43	4	0.62			
المجموع	حكومي	20	3.83	0.51	0.24	61	0.81
	أهلي	43	3.86	0.50			

المحور الأول: التحليل والرصد البيئي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحليل والرصد البيئي حسب اختلاف نوع الروضة ، حيث أن قيمة (ت) تساوي (٠,١٩) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الثاني: صياغة الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حسب اختلاف نوع مبنى الروضة، حيث أن قيمة (ت) تساوي (٠,٢٢) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الثالث: تطبيق الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية حسب اختلاف نوع مبنى الروضة، حيث أن قيمة (ت) تساوي (٠,١٦) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الرابع: التقييم والسيطرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التقييم والسيطرة حسب اختلاف نوع مبنى الروضة، حيث أن قيمة (ت) تساوي (١,٠٢) وهي غير دالة إحصائيا.

الدرجة المجموعة للاستبيان: مراحل الإدارة الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة المجموعة للاستبيان (مراحل الإدارة الإستراتيجية) حسب اختلاف نوع مبنى الروضة، حيث أن قيمة (ت) تساوي (٠,٢٤) وهي غير دالة إحصائيا.

النتائج السابقة تشير إلى وجود تشابه بين استجابات مجتمع الدراسة من مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة سواء كان مبنى الروضة حكومي أو أهلي، وبالتالي يمكن القول بإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة سواء كان نوع المبنى حكومي أو أهلي.

ثانيا: المقارنة حسب نوع المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار (ت)، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (١٢): نتائج اختبار ت للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	دبلوم	11	3.86	0.41	1.56	61	٠,١٢
	بكالوريوس	52	3.58	0.57			
الثاني	دبلوم	11	4.29	0.32	1.32	61	٠,١٩
	بكالوريوس	52	4.01	0.69			
الثالث	دبلوم	11	3.89	0.33	0.18	61	٠,٨٦
	بكالوريوس	52	3.86	0.61			
الرابع	دبلوم	11	4.21	0.34	1.53	61	٠,١٣
	بكالوريوس	52	3.89	0.67			
المجموع	دبلوم	11	4.04	0.29	١,٣٨	61	٠,١٧
	بكالوريوس	52	3.81	0.53			

المحور الأول: التحليل والرصد البيئـي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحليل والرصد البيئي حسب اختلاف المؤهل العلمي، حيث أن قيمة (ت) تساوي (١,٥٦) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الثاني: صياغة الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حسب اختلاف المؤهل العلمي، حيث أن قيمة (ت) تساوي (١,٣٢) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الثالث: تطبيق الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية حسب اختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ت) تساوي (٠,١٨) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الرابع: التقييم والسيطرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التقييم والسيطرة حسب اختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ت) تساوي (١,٥٣) وهي غير دالة إحصائيا.

الدرجة المجموعة للاستبيان: مراحل الإدارة الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة المجموعة للاستبيان (مراحل الإدارة الإستراتيجية)

حسب اختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ت) تساوي (١,٣٨) وهي غير دالة إحصائيا.

النتائج السابقة تشير إلى وجود تشابه بين استجابات مجتمع الدراسة من مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة بالرغم من اختلاف المؤهل العلمي، وبالتالي يمكن القول بإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة وأن اختلاف المؤهل العلمي للمديرات ليس له تأثير على إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

ثالثا: المقارنة حسب نوع عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.93	2	0.46	1.54	0.22
	داخل المجموعات	18.05	60	0.30		
	المجموع	18.98	62			
الثاني	بين المجموعات	1.50	2	0.75	1.85	0.17
	داخل المجموعات	24.31	60	0.41		
	المجموع	25.81	62			
الثالث	بين المجموعات	0.96	2	0.48	1.52	0.23
	داخل المجموعات	18.93	60	0.32		
	المجموع	19.89	62			
الرابع	بين المجموعات	0.58	2	0.29	0.73	0.49
	داخل المجموعات	24.04	60	0.40		
	المجموع	24.63	62			
الدرجة المجموعة	بين المجموعات	0.80	2	0.40	1.62	0.21
	داخل المجموعات	14.79	60	0.25		
	المجموع	15.59	62			

المحور الأول: التحليل والرصد البيئي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحليل والرصد البيئي حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة، حيث أن قيمة (ف) تساوي (١,٥٤) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الثاني: صياغة الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة ، حيث أن قيمة (ف) تساوي (١,٨٥) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الثالث: تطبيق الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة ، حيث أن قيمة (ف) تساوي (١,٥٢) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الرابع: التقييم والسيطرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول : التقييم والسيطرة حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة ، حيث أن قيمة (ف) تساوي (٠,٧٣) وهي غير دالة إحصائيا.

الدرجة المجموعة للاستبيان: مراحل الإدارة الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة المجموعة للاستبيان (مراحل الإدارة الإستراتيجية) حسب عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة ، حيث أن قيمة (ف) تساوي (١,٦٢) وهي غير دالة إحصائيا.

النتائج السابقة تشير إلى أن اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة، لا يقف عائقا أمام إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة.

رابعا: المقارنة حسب عدد الدورات التدريبية التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (١٤): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	1.36	2	0.68	2.32	0.11
	داخل المجموعات	17.62	60	0.29		
	المجموع	18.98	62			
الثاني	بين المجموعات	1.03	2	0.52	1.25	0.29
	داخل المجموعات	24.78	60	0.41		
	المجموع	25.81	62			
الثالث	بين المجموعات	1.74	2	0.87	2.88	0.06
	داخل المجموعات	18.15	60	0.30		
	المجموع	19.89	62			
الرابع	بين المجموعات	0.88	2	0.44	1.11	0.34
	داخل المجموعات	23.75	60	0.40		
	المجموع	24.63	62			
الدرجة المجموعة	بين المجموعات	1.00	2	0.50	2.06	0.14
	داخل المجموعات	14.59	60	0.24		
	المجموع	15.59	62			

المحور الأول: التحليل والرصد البيئي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحليل والرصد البيئي حسب اختلاف عدد الدورات

التدريبية في الإدارة الإستراتيجية، حيث أن قيمة (ف) تساوي (٢,٣٢) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الثاني: صياغة الإستراتيجية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حسب اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية ، حيث أن قيمة (ف) تساوي (١,٢٥) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الثالث: تطبيق الإستراتيجية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية حسب اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية ، حيث أن قيمة (ف) تساوي (٢,٨٨) وهي غير دالة إحصائيا.

المحور الرابع: التقييم والسيطرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التقييم والسيطرة حسب اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية ، حيث أن قيمة (ف) تساوي (١,١١) وهي غير دالة إحصائيا.

الدرجة المجموعة للاستبيان: مراحل الإدارة الإستراتيجية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة المجموعة للاستبيان (مراحل الإدارة الإستراتيجية) حسب عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية ، حيث أن قيمة (ف) تساوي (٢,٠٦) وهي غير دالة إحصائيا.

النتائج السابقة تشير إلى أن اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية ، لا يقف عائقا أمام إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة.

الفصــل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والدارسات المستقبلية

أولاً :ملخص نتائج الدراسة

ثانيا: أهم التوصيات

ثالثاً :الدراسات المقترحة

رابعا:المراجع

خامسا: الملاحق

الفصل الخامس

أولاً :ملخص نتائج الدراسة

كانت أهم النتائج كالتالي:

١- النتائج الخاصة باستجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان

- **العبارات التي تقيس تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، تكونت من (٢٠) عبارة، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة (عالية) على (١٥) عبارة، وبدرجة (متوسطة) على (٥) عبارات. ونتيجة ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام يساوي (٣,٦٣). أي أن تطبيق التحليل والرصد البيئي كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية).**

- **العبارات التي تقيس صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، تكونت من (١٤) عبارة، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة (عالية جدا) على (٢) عبارة، وبدرجة (عالية) على (١٢) عبارة. ونتيجة ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام يساوي (٤,٠٦). أي أن صياغة الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية).**

- **العبارات التي تقيس تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، تكونت من (١٦) عبارة، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة (عالية) على جميع العبارات (١٦) عبارة. ونتيجة ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام يساوي**

(٣,٨٦). أي أن تطبيق الإستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية).

- **العبارات التي تقيس التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، تكونت من (١٥) عبارة، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة (عالية جدا) على (١) عبارة، وبدرجة (عالية) على (١٤) عبارة. ونتيجة ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام يساوي (٣,٩٤). أي أن التقييم والسيطرة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية).**

النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

أولا: المقارنة حسب نوع الروضة

- **المحور الأول:** **التحليل والرصد البيئي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحليل والرصد البيئي حسب اختلاف نوع مبنى الروضة.**
- **المحور الثاني:** **صياغة الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حسب اختلاف نوع مبنى الروضة.**
- **المحور الثالث:** **تطبيق الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية حسب اختلاف نوع مبنى الروضة.**
- **المحور الرابع:** **التقييم والسيطرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التقييم والسيطرة حسب اختلاف نوع مبنى الروضة.**

- **الدرجة المجموعة للاستبيان**: مراحل الإدارة الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة المجموعة للاستبيان (مراحل الإدارة الإستراتيجية) حسب اختلاف نوع الروضة.

ثانيا: المقارنة حسب نوع المؤهل العلمي

- **المحور الأول:** التحليل والرصد البيئي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحليل والرصد البيئي حسب اختلاف المؤهل العلمي.
- **المحور الثاني**: صياغة الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حسب اختلاف المؤهل العلمي.
- **المحور الثالث**: تطبيق الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية حسب اختلاف المؤهل العلمي.
- **المحور الرابع**: التقييم والسيطرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التقييم والسيطرة حسب اختلاف المؤهل العلمي.
- **الدرجة المجموعة للاستبيان**: مراحل الإدارة الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة المجموعة للاستبيان (مراحل الإدارة الإستراتيجية) حسب اختلاف المؤهل العلمي.

ثالثا: المقارنة حسب نوع عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة

- **المحور الأول:** التحليل والرصد البيئي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحليل والرصد البيئي حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة.
- **المحور الثاني:** صياغة الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة.
- **المحور الثالث**: تطبيق الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة.
- **المحور الرابع**: التقييم والسيطرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول : التقييم والسيطرة حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة.
- **الدرجة المجموعة للاستبيان:** مراحل الإدارة الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة المجموعة للاستبيان (مراحل الإدارة الإستراتيجية) حسب عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة.

رابعا: المقارنة حسب عدد الدورات التدريبية التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية

- **المحور الأول:** التحليل والرصد البيئي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحليل والرصد البيئي حسب اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية.

- **المحور الثاني**: صياغة الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حسب اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية.
- **المحور الثالث**: تطبيق الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإستراتيجية حسب اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية.
- **المحور الرابع:** التقييم والسيطرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التقييم والسيطرة حسب اختلاف عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية.
- **الدرجة المجموعة للاستبيان:** مراحل الإدارة الإستراتيجية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الدرجة المجموعة للاستبيان (مراحل الإدارة الإستراتيجية) حسب عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإستراتيجية.

وبعرض الخلاصات السابقة يمكن التوصل للملخص التالي للدراسة :

بعد تحليل بيانات الدراسة إحصائيا توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

١- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي – صياغة الإستراتيجية – تطبيق الإستراتيجية – التقييم والسيطرة) كانت بدرجة (عالية) ، لذا توصي الباحثة بإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال.

١. حيث أظهرت النتائج أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة بالعمل على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإستراتيجية أو الإدارة بصفة عامة واتفقت هذه النتيجة العامة للدراسة مع دراسة إكرام برديس (١٤٠٢هـ) في قصور الدورات التدريبية المعدة للمديرات،وعليه قصور وعيهن بمفهوم الإدارة عامة والإدارة الإستراتيجية خاصة .

٢. حيث أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي للروضة درجة وضوحه وثباته لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة بالعمل على زيادة الوعي بالهيكل التنظيمي للروضة عن طريق الندوات والمحاضرات العامة.

٣. حيث أظهرت النتائج أنه يتم وبدرجة متوسطة التعاقد مع المعلمات في العام الدراسي أكثر من مرة وذلك بسبب أن روضات القطاع الأهلي هيكلهن التنظيمي غير ثابت بسبب أن الموظفات يتم التعاقد معهن أكثر من مرة خلال السنة الدراسية وذلك يرجع لعدة أسباب من أهمها :ضعف الرواتب في القطاع الأهلي فهنا يظهر أهمية أن تتبنى مديرة الروضة مفهوم الإدارة الإستراتيجية لتعرف نقاط الضعف لديها وهنا متمثلة في عدم ثبات الهيكل التنظيمي وتذبذبه وتدرس الأسباب التي تستطيع من خلالها جذب الموظفات للعمل بروضتها وزيادة الرواتب

ثانيا :أهم التوصيات:

حيث أن التوصيات تنبثق من النتائج، لذا من التوصيات التي توصلت إليها الباحثة بناء على نتائج الدراسة ما يلي :

أولا: توصيات لوزارة التربية والتعليم:

١- نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية بين أوساط مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية،حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية واضحة بدرجة متوسطة

٢- إتاحة الفرص لمديرات رياض الأطفال بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعقدها الجامعات ومؤسسات العمل المختلفة ، لزيادة اتصال الروضة بالمجتمع حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوات واسعة بين وعود الروضة وما تلتزم به اتجاه المجتمع بدرجة متوسطة .

٣- إتاحة الفرص لمديرات رياض الأطفال بتنظيم حلقات وورش عمل داخل الروضة بالاستعانة بخبراء من المؤسسات المختلفة للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في الإدارة الإستراتيجية .

٤- استثمار المديرات ذوات الخبرة الأكثر في التعاون لإدارة المدارس الجديدة وتشجيعهن على تطبيق وتصميم الإستراتيجيات ذات التفكير الإستراتيجي

٥- منح مديرات المدارس الصلاحيات التي تمكنهن من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في روضاتهن .

٦- التأكيد على رفع مستوى التأهيل العلمي لمديرات الروضات لما للتأهيل الأعلى من أهمية في عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

٧- اعتماد جائزة للمدارس ذات الإستراتيجية المتميزة والتي لمديراتها دور بارز في تطوير الإدارة التعليمية وانتهاز الفرص الموجودة في المجتمع .

ثانيا :توصيات لمديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية :

١- انتهاز الفرص لحضور الدورات والندوات والمؤتمرات التي تؤهلهن لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وممارسة مراحلها ومواجهة معوقاتها وإزالتها

٢- ضرورة التنسيق والتعاون بين الإدارة التعليمية ومؤسسات المجتمع المتخصصة في تدريب وإعداد الكوادر البشرية لنشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية بين منسوبات الإدارة التعليمية ومؤسسات المجتمع المحيط بها

٣- استخدام وسائل الحوار الفعال بين منسوبات الروضة وعدم قصرها على الإجتماعات الدورية للتعرف على أرائهن ومقترحاتهن حول الرؤية المستقبلية للروضة

٤- تدريب منسوبات الروضة على الإدارة الإستراتيجية وممارسة مراحله من خلال الحاقهن بالدورات التدريبية وورش العمل التي تقام في مراكز التدريب لمساندتهن في انجاز عملهن بنجاح

ثالثا: الدراسات المقترحة:

١- إجراء دراسة للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة الروضة الحكومية والأهلية .

٢- إجراء دراسة مماثلة تطبيق في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة .

٣- إجراء دراسة مماثلة تطبق على باقي مراحل التعليم العامة (المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية)

المراجـــــــــــــــع

المراجـــــــــع

أولاً : المصادر:

- القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية :

١- أبو علام،رجاء، (١٤١٠) مدخل مناهج البحث التربوي،داروائل للنشر ،عمان.

٢- الخفاجي،نعمة عباس(٢٠٠٤)الإدارة الإستراتيجية الممارسات الأفضل للجودة والعمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك ،القاهرة .

٣- الغالبي،إدريس،طاهر محسن ،وائل محمدصبحي،(ط١)(٢٠٠٧)الإدارة الإسرتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر،عمان.

٤- إدريس،المرسي،ثابت،جمال الدين محمد(ط١، ٢٠٠٣م) الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية،القاهرة

٥- القطامين،أحمد القطامين،التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإسرتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (ط١، ١٩٩٦م).عمان .

٦- الركابي،كاظم نزار،الإدارة الإستراتيجي العولمة والمنافسة ،(ط١، ٢٠٠٤م) داروائل للنشر،عمان .

٧- عبيدات،ذوقان ،البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه(ط٢ ،٢٠٠٦م)مكتبة الشقري، الرياض .

٧- ماهر، أحمد،التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية (ط١، ٢٠٠٦م).الإسكندرية .

٨- السيد،اسماعيل،الإدارة الإستراتيجية(ط١، ١٩٩٨) المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.

٩- أبوبكر ،مصطفى محمود،المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجة (ط١، ٢٠٠٤م) المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية .

١٠- الخثيلة ،هند ماجد محمد،إدارة رياض الأطفال(ط١، ٢٠٠٠)دار الكتاب الجامعي،العين الإمارات العربية المتحدة .

١١- اللبابيدي ،خلاليه ،عفاف،عبد الكريم،سيكولوجية اللعب (ط٢، ١٩٩٣م) دار الفكر للنشر والتوزيع.

١٢- محمد،فهيم مصطفى ،الطفل ومهارات التفكير في رياض الأطفال والمدرسة الإبتدائية رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العربي (ط١، ٢٠٠١م) القاهرة.

١٣- بدير،كريمان،التخطيط المستقبلي للأطفال،(ط١ ٢٠٠١م) عالم الكتب ،القاهرة .

١٤- الحريري،رافدة،نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي(ط١ ، ٢٠٠٢م)مكتبة العبيكان،الرياض.

١٥- أي هاينز،ماريون ،إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال،(ط١٩٨٨،١م) تكساس.

١٦- الدوري،زكريا مطلك،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (ط١، ٢٠٠٥م) الأردن.

١٧- السالم،مؤيد سعيد ،أساسيات الإدارة الإستراتيجية (ط١ ،٢٠٠٥م)دار وائل للنشر والتوزيع .

١٨- جلال،مصطفى،إدارة التطوير برياض الأطفال نماذج عربية وعالمية (ط١، ٢٠٠١م) القاهرة .

١٩- حبتور،عبد العزيز صالح ،الإدارة الإستراتيجية (ط٢٠٠٤،١م) دار المسيرة .

٢٠- ياسين ،سعيد غالب،الإدارة الإستراتيجية (ط١، ١٩٩٨م) دار اليازوب العلمية .

٢١- الحسين،فلاح حسن ،الإدارة الإستراتيجية (ط١، ١٩٩٩م) عمان.

٢٢- أستون،كريس،تقييم الأداء الإستراتيجي،تعريب علاء أحمد إصـــلاح (ط١، ٢٠٠١م) القاهرة .

٢٣- نواف،كنعان ،القيادة الإدارية ،(ط١، ١٩٩٥م) عمان .

٢٤- حسن،عادل،الإدارة والمدير (ط١، ١٩٧٩م)الإسكندرية.

٢٥- المغربي،عبد الحميد عبد الفتاح الإدارة الحديثة (ط١، ١٩٩٩)القاهرة .

٢٦- المنيف،إبراهيم عبد الله ،استراتيجية الإدارة اليابانية(ط١، ١٩٩٨م) مكتبة العبيكـــان ، الرياض.

٢٧- دراكر،بيتر،الإدارة للمستقبل،(ط١ ، ١٩٩٥)الدار الدولية للنشر والتوزيع مصر.

٢٨- غراب،كامل السيد،الإدارة الإستراتيجية أصـــول علميـــة وحـــالات عمليـــة (ط١، ١٩٩٤م)الرياض.

٢٩- العارف،نادية،الإدارة الإستراتيجية (ط١، ٢٠٠١م)الدار الجامعية ،القاهرة.

٣٠- حجي،أحمـــد إسماعيـــل، تربيـــة الطفـــل فبـــل المدرســـة ،(ط١، ١٩٨٨م)جامعـــة حلوان،القاهرة.

٣١- حجازي،مصطفى وآخرون،ثقافة لطفـــل العربيـــة بـــين الأصـــالة والتغريـــب،(ط١، ١٩٩٠م)المجلس القومي للثقافة ،الرباط ،المملكة المغربية .

٣٢- حواشين،ريدان نجيب و عقيد نجيب حواشين،اتجاهات حديثة في تربيـــة الطفـــل،(ط١، ١٩٩٥م) دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان.

٣٣- الزهراني،سعد عبد الله بردي،التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعلـــيم العـــالي،(ط١، ١٤١٦هـــ) معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي.مكة المكرمة.

٣٤- الشماع،،خليل محمد حسـن،نظرية المنظمـة(ط١، ١٩٨٩م)دار الشـؤون الثقافيـة العامة،بغداد.

ثالثاً : الدراسات والأبحاث:

١- الرسائل العربية:

١- برديس،إكرام عقيل،(١٤٠٢هـ)"رياض الأطفال واقعها ومشكلاتها بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة،مكة المكرمة،جامعة أم القرى .

٢- لادن،رفاه محمد،(١٤٠٢هـ)"إدارة مدارس الحضانة والروضة في مدينة جـدة"رسـالة ماجستير غير منشورة ،مكة المكرمة،جامعة أم القرى.

٣- عراقي،رحمة عمر،(١٤٠٢هـ)"التركيب الحالي لرياض الأطفال بمدينة جـدة وأسـس تطويرها لتحقيق الأهداف التربوية"رسالة ماجستير غير منشورة مكة المكرمة،جامعـة أم القرى.

٤- معمار،صالح درويش حسن(١٤١٩هـ)"واقع رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمـات والمشرفات التربويات والمختصين التربويين من أساتذة الجامعـات في المملكـة العربيـة السعودية "رسالة دكتوراة غير منشورة ،مكة المكرمة،جامعة أم القرى .

٥- الطواهية ،بسام يوسف،(١٤٢٦هـ)" -"دور التخطيط والتنظيم في الإدارة التربوية في الأردن دراسة حاله من ميديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء"رسالة ماجستير غـير منشورة ،جامعة الفاشر،السودان.

٦- الفوارز،نجوى مفوز مفيز(١٤٢٨هـ)"التفكير الإسـتراتيجي(الأنمـاط-الممارسـات- المعوقات)لدى مديرات مدراس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة "رسالة ماجستير غـير منشورة ،مكة المكرمة،جامعة أم القرى.

٧- الأنصاري،خلود أحمد عبد الله ،(١٤٢٩هـ)" -"الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية"رسالة ماجستير غير منشورة ،مكة المكرمة،جامعة أم القرى.

رابعاً : الدراسات الأجنبية:

1- BARTHOLOMEW LINEHAN(2006) "ASTUDY OF THE STATUS OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS AS USED BY PUBLIC SCHOOL DISTICTS IN SIX SUBBRBAN NEW YORK CITY COUNTIES" DOCTOR OF EDUCATION,SETON HALL UNIVERSTIY

2- STEVEN TODD JORDAHL(2007) "THE PERCEVED HEAL PRACTICES OF SCHOOL BOARD GOVERNCE :STRATEGIC PLANING AND DECISION MAKING TO IMPACT STUDENT ACHILEVEMENT DOCTOR OF EDUCATION,UNIVERSTIY OF NORTH DAKOTA

3- JEFFREY CHARLES WILINS(2007) "PARTICIPANT PERCEPTIONS OF STRATEGIC PLANNING IN AN URBAN SCHOOL DISSRICT:A CASE STUDY" DOCTOR OF EDUCATION,SETON HALL UNIVERSTIY

4- SUSAN E.MOXLEY(2003) "STRATEGIC PLANING PROCESS USED IN SCHOOL DISTRICTS IN THE SOUTHEASERN UNITED STATES" DOCTOR OF EDUCATION,CARDINAL STRTCH UNIVERSTIY UNIVERSTIY OF CENTRAL

5- LES BELL AND DANIEL,W.K.CHAN(2002)"PRINCIPALS' LEADERSHIP AND STRATEGIC PLANNING IN PRIMARY SCHOOLS IN HONG KONG AND ENGLAND:ACOMPARISON" DOCTOR OF EDUCATION,UNIVERSTIY OF CENTRAL.FLORIDA .

الملاحـــــــــــق

ملحق رقم (١)
استبانة الدراسة في صورتها النهائية

المكرمة مديرة الروضة **حفظها الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديك استبانة لدراسة علمية بعنوان:

(رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمة)

للحصول على درجة الماجستير كمتطلب علمي

والذي يهدف إلى :

١-التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخطواتها ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية .

٢-إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تطور المنظمات التعليمة ولا سيما دور رياض الأطفال (صانعة الأجيال)

٣-تقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال المستندة على إدرات تقليدية من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال.

وبحكم عملكم في إدارة رياض الأطفال نرجوا منك التكرم بالإجابة على جميع فقرات الإستبيان.

علما بأن استجابات مديرات رياض الأطفال على هذا النحو سوف تكون على تدرج خماسي

المحورالأول:التحليل والرصدالبيئي الداخلي والخارجي

العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
تحتوي الخطة السنوية للروضة على جداول زمنية للإنجاز الأعمال المطلوبة من الموظفات					

وتتوجه لسعادتكم الباحثة بالشكر والتقدير لتعاونكم معها والله يحفظكم ويرعاكم

الباحثة

حنان عبد الرحمن السليماني

جوال /٠٥٥٤٧٧٨٠٦٦

الجزء الأول
"البيانات الأولية"

أختي مديرة الروضة ....

يشتمل هذا الجزء على معلومات تعريفية لذلك أرجو وضع علامة √ في المكان الملائم لبياناتك:

نوع الروضة :

حكومي ☐ أهلي ☐

المؤهل العلمي :

دبلوم ☐ ثانوية عامة ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐

غير ذلك حددي فضلا..................

عدد سنوات الخبرة في إدارة الروضة :

أقل من ٥ سنوات ☐

من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ☐

من ١٥ سنة فأكثر ☐

عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها ولها علاقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية كليا أو جزئيا

لم ألتحق بأي دورة ☐ ثلاث دورات ☐

دورة ☐ أكثر من ثلاث دورات ☐

الجزء الثاني

"مقياس تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة "

إقرأي العبارات التالية بتمعن وضع علامة (√) أمام الدرجة التي تتطابق مع ظروف روضتك

العبارات		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المحور الأول/ التحليل و الرصد البيئي						
1	يتضح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدي					
2	تقوم إدارة الروضة بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي لدى موظفات الروضة					
3	تلتزم موظفات الروضة بالخطط التي تضعها إدارة الروضة					
4	تعرف إدارة الروضة مواطن القوة في روضتها وتعمل على بقائها،واستمراريتها					
5	يتميز الهيكل التنظيمي للروضة بوضوحه وثباته					
6	يتم التعاقد مع المعلمات في العام الدراسي أكثر من مرة					
7	يظهر لدى إدارة الروضة مساندة أولياء الأمور لها في نشاطاتها لإدراكهم نبل رسالتها التربوية					
8	تعتبر إدارة الروضة معلماتها نقاط قوة للروضة					
9	توجد فجوات واسعة بين وعود الروضة وماتلتزم به					
10	يتم المشاركة في الفعاليات والأنشطة التي يتبناها المجتمع مثل (فعاليات الطفل اليتيم –يوم الغذاء العالمي–يوم المعلم)					

11	توجد صلاحيات لمديرة الروضة مما يمكنهامن الإستفادة من الفرص التعليمية الموجودة في البيئة الخارجية (المجتمع)					
12	تستند إدارة الروضة على المعلومات والحقائق للتعرف على طبيعة البيئة الخارجية (المجتمع).					
13	تضع إدارة الروضة استبانات للتعرف على طبيعة المجتمع الخارجي.					
14	تشجع إدارة الروضة منسوباتهاالإستفادة من الفرص التعلمية الجديدة المتاحة لهن.					
15	عند إعدادها الخطة السنوية لها تراعي الروضة الظروف الإجتماعية والإقتصادية في المجتمع					
16	تعتبر إدارة الروضة موظفاتها بأنهن أفضل أنواع الأصول التي تمتلكها (الأصول البشرية)					
17	يوجد لدى الروضة معلومات كافية عن اليئة الخارجية (ثقافة المجتمع–قيمه– تنظيمه)					
18	تنظم إدارة الروضة زيارات لروضات نموذجية للتعرف على كيفية تحضير الدروس النموذجية					
19	يوجد موقع إلكتروني للروضة					
20	يتم الإطلاع على خطط نموذجية لروضات منافسة تعين إدارة الروضة في وضع الخطة السنوية لها					

	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	المحور الثاني/ صياغة الاستراتيجية					
1	تتميز رسالة الروضة أنها تحفز الموظفات للتفكير المستمر والعمل المبدع					
2	تضع إدارة الروضة خطط طويلة الأمد					
3	توجد لدى الروضة رسالة					
4	توجد لدى الروضة رؤية					
5	تضع إدارة الروضة أهداف قابلة للتحقيق					
6	تقوم إدارة الروضة بوضع استراتيجيات و العمل على تطوبرها					
7	تقوم إدارة الروضة بصياغة رؤيا شاملة					
8	تضع إدارة الروضة خطة للطوارئ					
9	تضع إدارة الروضة خطة رئيسة شاملة تحدد كيفية انجاز الروضة لرسالتها وأهدافها					
10	تقوم إدارة الروضة بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية					
11	تنجح إدارة الروضة في ترجمة الأهداف إلى خطط					

12	تتعامل إدارة الروضة مع دلالات ما وراء الأرقام والإحصاءات والمعلومات وذلك وفق توجه استراتيجي مرن يستوعب المواقف ويتفاعل مع الأحداث					
13	تعتبر رسالة الروضة هي المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود					
14	تضع الروضة أهداف تتسق مع محتوى وأنشطة الروضة وحاجات الطفل					
	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	<u>المحور الثالث/ تطبيق الاستراتيجية</u>					
1	تتمسك الروضة بالمركزية الشديدة					
2	يوجد خوف من التغيير لدى بعض موظفات الروضة					
3	توجد خدمة الإنترنت بالروضة					
4	تصمم إدارة الروضة الخطط التشغيلية لموظفاتها					
5	تقوم الروضة بتوزيع الموارد المالية على بنود الخطة					
6	تقوم الروضة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية					

7	تتسم الخطة الإستراتيجية للروضة بالمرونة					
8	تتميز إدارة الروضة بقدرتها بين الجمع بين المركزية واللامركزية					
9	توفر إدارة الروضة أنظمة تحفيز فاعلة تسهم في إثارة دافعية موظفاتها في العمل					
10	تقوم إدارة الروضة بالتخطيط التشغيلي الذي يهتم بالمشكلات اليومية					
11	تقوم إدارة الروضة بوضع ميزانيات للأنشطة المقامة بالروضة					
12	تضع إدارة الروضة إجراءات تشغيلية معيارية					
13	يعتبرمبنى الروضة ملائم لتنفيذ البرامج والأنشطة غيرالمنهجية					
14	تضع إدارة الروضة تنسيق تنظيمي لموظفاتها منذ بداية العام الدراسي					
15	يتم التنظيم في عمل الروضة على مبدأ تساوي المسئولية مع السلطة المفوضة للموظفات					
16	توجود بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة					

الاستبيان الخاص بأدوات الدراسة

	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	المحور الرابع/ التقييم و السيطرة					
1	تدرك إدارة الروضة أهمية التقويم الذاتي للخطة حسب معايير محددة					
2	تقوم إدارة الروضة بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية					
3	تضع إدارة الروضة مقياس للأداء					
4	تقوم إدارة الروضة بمراجعة وتقويم الإستراتيجية					
5	تهتم إدراة الروضة بتوزيع الإستبيانات في نهاية العام لتعرف مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة من الروضة					
6	استخدام نظام للرقابة على أداء موظفات الروضة					
7	استخدام الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة					
8	تفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة					
9	توفير موارد إبداعية لتمويل خطط الروضة وبرامجها					
10	إجراء التعديلات على الخطة الإستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقويم النهائي					
11	أضع مقياس للأداء لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الروضة					
12	أضع معاييرمحددة لتقويم أهداف الأدارة بما يتناسب مع رسالتها					
13	أجري تعديلات على الخطة في ضوء تغير بيئة الروضة					
14	أوازن بين الإيرادات والنفقات للتأكد من تحقيق الأهداف					
15	أجري التعديلات اللازمة لنجاح الإدارة بما يتوافق مع التغيرات الجارية في بيئة الروضة					

ملحق رقم (٢)
اسماء محكمي الاستبانة

ملحق رقم (٢)
أسماء محكمي الإستبانة

الإسم	التخصص
١-هاني سعيد	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
٢- عدنان بدوي الإبراهيم	قسم الإدارة تربوية والتخطيط
٣-جواهر أحمد قناديلي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
٤-جهاد بني هاني	قسم إدارة الأعمال
٥-ابراهيم رشاد عبد الرحمن الدوبي	مناهج طرق التدريس
٦-عبد الرحمن عبد الحفيظ الإنصاري	مناهج طرق التدريس
٧-فائقة عباس سنبل	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
٨- إلهامي عبد العزيز إمام	علم النفس
٩- ربيع سعيد طه	علم النفس
١٠- هشام مخيمر	علم النفس
١١- كايد محمد سلامه	الإدارة التربوية والتخطيط
١٢- أسعد حسن مكاوي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
١٣- فارس محمد نور ألطف	قسم الطب
١٤-حمود أحمد الشنبري	قسم علم المعلومات
١٥- عواطف زيني خياط	قسم رياض الأطفال

ملحق رقم(٣)
خطاب تسجيل الدراسة في معهد البحوث العلمية
وإحياء التراث الإسلامي

24/03 2009 10:56 FAX 5565677 003

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

INSTITUTE OF SCIENTIFIC RESEARCH
معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي

استمارة استفسار عن موضوع

سعادة عميد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

حيث إني تقدمت بموضوع عنوانه : تصور مقترح نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة.

ليكون رسالة لنيل درجة (ماجستير) من جامعة : أم القرى
كلية : التربية
قسم : الإدارة التربوية والتخطيط

فآمل من سعادتكم الإيعاز لمن يلزم بالاستفسار عن كونه سُجِّل أو نوقش من قبل في جامعتكم أو إحدى جامعات المملكة العربية السعودية ؟

مع قبول خالص تحياتي وتقديري ،،،،،،،،،

الطالب / الطالبة
الاسم : صباح عبدالرحيم عبدالرحيم السلماني
التوقيع : ....

رقم فاكس الكلية : ....
رقم فاكس الباحث : ....

موافقة المشرف على الموضوع
الاسم : ....
التوقيع : ....

خاص بموظف المعهد

حالة البحث	لم يسجل	١٤٣٠/٢/٢٦

اسم الموظف : .... التوقيع : ....

ملاحظة

في حالة طلب إفادة رسمية لتسجيل بيانات الطالب أو الطالبة بقاعدة البيانات لدينا توجيه خطاب رسمي لسعادة عميد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي

رقم الهاتف المباشر : ٠٢/٥٥٨٦٠٠٧ – ٠٢/٥٥٨٢٥١٩ – فاكس : ٠٢/٥٥٦٥٦٧٧

24/03 2009 10:56 FAX 5565677 003

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

INSTITUTE OF SCIENTIFIC RESEARCH
معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي

استمارة استفسار عن موضوع

سعادة عميد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته بعد :-

حيث إني تقدمت بموضوع عنوانه : تصور مقترح نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة.

ليكون رسالة لنيل درجة (الماجستير) من جامعة : أم القرى
كلية : التربية قسم : الإدارة التربوية والتخطيط

آمل من سعادتكم الإيعاز لمن يلزم بالاستفسار عن كونه سُجّل أو نوقش من قبل في جامعتكم أو إحدى جامعات المملكة العربية السعودية ؟

مع قبول خالص تحياتي وتقديري ،،،،،،،،،

الطالب / الطالبة
الاســم : صابرة عبدالرحيم رحيم الصاعدي
التوقيع : صابرة

رقم فاكس الكلية : ....
رقم فاكس الباحث : ....

موافقة المشرف على الموضوع
الاســم : ....
التوقيع : ....

خاص بموظفي المعهد	حالة البحث
١٤٣٠/٢/٢٦	غير مسجل

اسم الموظف : .... التوقيع : ....

ملاحظة

في حالة طلب إفادة رسمية أو تعديل بيانات الطالب أو الطالبة بقاعدة البيانات لدينا توجيه خطاب رسمي لسعادة عميد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي
رقم الهاتف المباشر : ٠٢/٥٥٨٦٠٠٧ – ٠٢/٥٥٨٢٥١٩ – فاكس : ٠٢/٥٥٦٥٦٧٧

ملحق رقم (٤)
احصائية قسم الإحصاء في وزارة التربية والتعليم بعدد الروضات في مدينة مكة المكرمة

بيان بالروضات الحكومية القائمة في مكة المكرمة ومندوبياتها ، مواقعها ،أرقام هواتفها للعام ١٤٣٢/١٤٣١هـ

م	إسم الروضة	موقعها	مشتركة أو مستقلة	رقم الهاتف
١	الأولى	الششة	مستقلة	٥٥٧١٤٠٠
٢	الثانية	العوالي	مشترك مع ر / ١٤	٥٢٧١٦٦٤
٣	الثالثة	أم الجود	مشترك مع (م ١٤)	٥٤٤٩٥١٠
٤	الرابعة	شارع الحج	مشترك مع (م ١١)	٥٧٢١١٠٥
٥	الخامسة	العزيزية	مستقلة	٥٥٧١٣٥٠
٦	السادسة	شارع المنصور	مستقلة	٥٣٦٣٥٣٥
٧	السابعة	جرول	مشترك مع (م ١٦)	٥٤٤٣٣٧٧
٨	الثامنة	الزاهر	(ب ٤٥ و ث ٤)	٥٤٣٤٢٥٦
٩	التاسعة	الملاوي	مشترك مع (م ١)	٥٧٢٣٠٠٣
١٠	العاشرة	شارع المنصور	مشترك مع (ب ٤١)	٥٣٧٤٤٣٤
١١	الحادية عشر	الشرائع	مستقلة	- - -
١٢	الثانية عشر	التوارية	مستقلة	٥٢٢١٥٥٩
١٣	الثالثة عشر	النزهة	مستقلة	٥٤٤٨٩٥٤
١٤	الرابعة عشر	العوالي	مشترك مع ر / ٢	- - -
١٥	الخامسة عشر	الخنساء - ريع ذاخر	مشترك مع (م ٣٠)	٥٧٠٤٥٨٥
١٦	السادسة عشر	شارع الستين	مستقلة	- - -
١٧	السابعة عشر	الهجرة	مستقلة	٥٣٨٠٤٤٢
١٨	الثامنة عشر	العزيزية	مشترك مع (م ١٩)	٥٥٠٣٨٤١
١٩	التاسعة عشر	شارع أم القرى	مشترك مع (ب ٣٥)	٥٤٧٥٧٤٢

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الادارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمكة المكرمة
ادارة رياض الاطفال

وزارة التربية والتعليم

بيان بالروضات الأهلية المشتركة والمستقلة لعام ١٤٣١/ ١٤٣٢هـ

ت	اسم الروضة	العنوان	عام التأسيس
١	أجيال الوفاء	الشرائع	مستقلة/١٤٢٥هـ
٢	شرائع المجد	الشرائع	مستقلة/١٤٢٦هـ
٣	الأبناء النجباء	الشوقية	مشتركة/١٤٢٩هـ
٤	الفضل الأهلية	النزهة	مشتركة/١٤١٦هـ
٥	نبع الثقافة	الخالدية	مشتركة/١٤٢٦هـ
٦	بشائر الخير	الشوقية	مستقلة/١٤٢١هـ
٧	دار الملك عبد العزيز	الستين	مشتركة/١٤٠٠هـ
٨	روضة المنارات	الششة	مشتركة/١٤٠٠هـ
٩	روضة الأنجال	الرصيفة	مشتركة/١٤١٤هـ
١٠	روضة شعاع المعرفة	العزيزية	مشتركة/١٤١٥هـ
١١	روضة البشرى	العوالي	مشتركة/١٤١٤هـ
١٢	روضة المقاصد الاسلاميه	العزيزية	مستقلة/١٤٢٠هـ
١٣	روضة علا مكة	الكعكية	مشتركة/١٤٢٥هـ
١٤	روضة شعاع الصفوة	الجموم	مستقلة /١٤٢٧هـ
١٥	روضة مشاعل الهدى	النوارية	مشتركة/١٤٢٨هـ
١٦	روضة أبناؤنا	العزيزية	مستقلة/١٤٢٧هـ
١٧	روضة دوحة العلم	العزيزية	مشتركة/١٤١٩هـ
١٨	روضة الطموح	الزاهر	مشتركة/١٤٢٨هـ
١٩	روضة الصديق	العزيزية	مشتركة/١٤٢٨هـ
٢٠	روضة جيل البيان	الرصيفة	مستقلة/١٤٢٨هـ
٢١	روضة منارة أم القرى	الحمرا	مستقلة/١٤٢٨هـ
٢٢	روضة البتول(النزهة)	النزهة	مشتركة/١٤٢٨هـ
٢٣	روضة دوحة النور	العزيزية	مشتركة/١٤٢٦هـ
٢٤	روضة رواد الدرة	النوارية	مشتركة/١٤٢٨هـ
٢٥	روضة صدى الطفولة	الستين مخطط القزاز	مستقلة/١٤٢٨هـ
٢٦	روضة الإعجاز(اقرأ)	العزيزية	مشتركة/١٤٢٨هـ
٢٧	روضة البتول (الشرائع)	الشرائع	مشتركة/١٤٢٨هـ
٢٨	فاطمة الزهراء	العوالي	مشتركة/١٤٢٩هـ
٢٩	فجر الرسالة	الخالدية ١	مستقلة/١٤٢٩هـ

وزارة التربية والتعليم

تابع بيان بالروضات الأهلية المشتركة والمستقلة لعام ١٤٣١/ ١٤٣٢هـ

ت	اسم الروضة	العنوان	عام التأسيس
٣٠	الجيل المنشود	العوالي	مستقلة/١٤٢٥هـ
٣١	براعم زمزم	زهرة كدي	مستقلة / ١٤٣٠هـ
٣٢	جيل الذكر	الشرائع	مشتركة/١٤٣١هـ
٣٣	شمس البراعم		مستقلة ١٤٣١
٣٤	براءة الطفولة	الشهداء	مستقلة /١٤٣١هـ
٣٥	مصابيح المجد	الرصيفة	مستقلة /١٤٣١هـ
٣٦	رياض الصباح		مستقلة /١٤٣١هـ
٣٧	روضة البرهان	الإسكان	مستقلة ١٤٣١- ١٤٣٢
٣٨	المهارات الحديثة	العمرة	مستقلة ١٤٣١ - ١٤٣٢
٣٩	مرح الطفولة	العوالي	مستقلة ١٤٣١- ١٤٣٢
٤٠	الحكمة	العوالي	مستقلة ١٤٣١- ١٤٣٢
٤١	زهور الغد	الخالدية	مستقلة ١٤٣١- ١٤٣٢
٤٢	الفرسان	الشوقية	مستقلة ١٤٣١- ١٤٣٢
٤٣	براعم طيور الجنة	بطحاء قريش	مستقلة ١٤٣١- ١٤٣٢

ملحق رقم (٥)
صورة من خطاب مديرة التعليم لتطبيق
الاستبانة

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بنات
إدارة التخطيط والتطوير
- الدراسات والبحوث التربوية -

وزارة التربية والتعليم

الرقم : ٤٤ / ٢
التاريخ : ٢٧ / ٢ / ١٤٢٩هـ
المرفقات: ١ حزمة استبانة

بشأن : تسهيل مهمة الطالبة / حنان عبد الرحمن عبد الرحيم السليماني.

المكرمة مديرة الروضة **المحترمة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

نأمل منكم تسهيل مهمة الطالبة / **حنان عبد الرحمن عبد الرحيم السليماني** بمرحلة الماجستير قسم إدارة تربوية وتخطيط بجامعة أم القرى للبنات بمكة المكرمة في الإجابة على الاستبانة من قبلكم بعنوان "**رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارات رياض الأطفال بمنطقة مكة المكرمة التعليمية** " تحت إشرافكم وفي حدود ما تسمح به الأنظمة والتعليمات حسب الأوراق المختومة وعددها (٧) فقط .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

مديرة إدارة التخطيط والتطوير

د . عنبرة حسين الأنصاري

وزارة التربية والتعليم
تعليم البنات
إدارة التخطيط والتطوير التربوي
التربية والتعليم بمكة المكرمة

ص/أبويابس

نحن ملتزمون بإذن الله بأن نكون رواداً للتعليم على مستوى الوطن في بيئة تعليمية محفزة وجاذبة بحلول عام ١٤٣٥هـ